УДК 65.01(470+571)
ББК 65.290-2
П84

Прохоров А. П. **Русская модель управления**
М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. - 376 с.

И какой же русский не любит рассуждать о проблемах управления в своей стране! Книга А. П. Прохорова вторгается в область русской управленческой мифологии. Что представляет собой русская модель управления? Как на практике использовать ее особенности? Какие черты нашей национальной модели менеджмента являются мифом, а какие — реальностью? В каких случаях и почему наши управленческие дефекты превращаются в преимущества? Хороша наша модель управления или плоха? Каковы ее перспективы?

Знакомые всем проблемы рассматриваются под непривычным углом зрения. В результате пестрая мозаика явлений, охватывающих тысячелетнюю российскую историю, складывается в стройную систему взглядов (можно даже сказать, в теорию), позволяющую ответить на приведенные выше «вечные» вопросы. А. П. Прохоров обнаруживает специфически «русские» виды структур и процедур управления, описывает специальные управленческие технологии, освоенные нашими соотечественниками в прошлом и настоящем.

Редактор Николай Руденский
Научный редактор Александр Привалов
Корректор Ольга Венцковская
Макет и художественное оформление: Глеб Бозов
Компьютерная верстка: Наталья Бажанова, Ольга Воробьева, Алла Ильичева



ISBN 5-901057-13-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга, предлагаемая вашему вниманию, удивительно, почти издевательски актуальна, ибо трактует самые коренные проблемы российской жизни, объясняет вещи, составляющие суть любой злобы любого нашего дня.

В этот Рим ведут все дороги. Приступать к описанию — хоть в целом, хоть в деталях — осточертевшего до тошноты переходного периода, в котором, как утверждают, Россия пребывает второе десятилетие, можно в самых разных терминах. Можно, например, говорить о революции, можно — о развале супердержавы, можно даже пользоваться официозными псевдосущностями: перестройка, там, демократизация, построение правового государства. Каждый из этих способов позволяет что-то из происходящего понимать; но попытка перейти от феноменологии к сколько-нибудь серьезному осмыслению событий неизбежно приводит — с чего бы мы ни начали разбирательства — к управленческим проблемам. Советский Союз развалился из-за неадекватности коммунистической системы управления современным ей задачам; новую Россию корёжило и корёжит из-за нерешенности на всех уровнях, от кухни до Кремля, проблем управления в современных нам условиях. То, что системный кризис, охвативший страну в начале 1990-х годов, был, да и остается, именно кризисом управления, не стало общим местом только по нежеланию наших сограждан — нормальные же люди! — думать о неприятном.

Если же все-таки начинать думать, то думать надо именно об этом — о русской модели управления. Полагаю, большинству из нас интуитивно понятно, что это — осмысленный термин, что управление в России почти инвариантно по отношению к самым радикальным переменам в устройстве государства, что перевернувшие, казалось бы, всё в жизни страны 17-й и 91-й годы базисных принципов этой самой модели отнюдь не поменяли. Однако связно доказать это утверждение не так просто, а потому доказательство оказывается само по себе увлекательным. Когда рукопись А. П. Прохорова попала ко мне в руки, я окончательно перешел от перелистывания к чтению, наткнувшись на спокойное и обстоятельное описание одной из наиболее специфических черт русской модели управления, параллельных структур, где в качестве двух абсолютно равноправных примеров рассматривались цели и методы «раскрутки» Алексея Стаханова — и настоятеля Троицкого монастыря Сергия (будущего св. Сергия Радонежского). Дойдя до этого места в книге, вы наверняка согласитесь со мной: никакой натяжки там нет; задачи установления примата партфункционеров над линейными руководителями в 1930-х годах и монастырской реформы в XIV веке действительно решались чрезвычайно сходными путями — запущенными сверху и подхваченными на местах «великими починами». Радоваться или печалиться тому, что Россия от *Гостомысла до Тимашева*[1] пребывает сама собой, — дело убеждений и темперамента, но знать это надо — и, прочтя книгу Прохорова, вы будете это знать

---

[1] Текущий министр внутренних *дел,* сегодня следует читать «от Гостомысла до Грызлова»

твердо. Я не случайно процитировал здесь гр. А. К. Толстого: после его знаменитой «Истории Государства Российского», трехстопными ямбами навеки втолковавшей нам, что земля наша богата, порядка в ней лишь нет, нечасто, мне кажется, появлялись работы, так неоспоримо доказывающие органическую цельность русской истории.

А еще, прочтя эту книгу, вы получите стройное и, на мой взгляд, убедительное объяснение привычной всем нам двойственности в оценке этой самой русской модели. Ведь, с одной стороны, мы от колыбели знаем, что всё в нашей стране делается сикось-накось, что управленческие решения девяносто девять раз из ста вопиюще неэффективны и просто бездарны. С другой же стороны, мы имеем все основания гордиться феерическими, не имеющими аналогов достижениями отечественных управленцев, решавших задачи, очевидно нерешаемые: например, создание «с листа» вполне боеспособных Красной и Белой армий; например, массовая переброска промышленности на восток в начале Великой Отечественной войны — да мало ли еще всем памятных примеров. С одной стороны, русская модель управления одержима уравниловкой и практически исключает конкуренцию — с другой стороны, она неким таинственным образом ухитряется в острый момент, когда нужно решить неразрешимую задачу, выдвинуть на ключевые позиции людей, способных ее решить. Обе эти группы суждений, по Прохорову, одинаково верны, а как они сочетаются в единую систему, я пересказывать не буду — сами сейчас прочтете.

Чтение вам предстоит, не буду скрывать, невеселое. Перспективы улучшения качества управления в России, по Прохорову, не весьма радужны: «Россия не единственная страна, пытавшаяся (да и сейчас пытающаяся) сознательно заменить свою систему управления на более подходящую. Пока что никому в мире это не удавалось». Прямо автор, конечно, этого не говорит, но надежды на благие перемены (которые, по его обоснованному мнению, должны начаться на уровне предприятий), на модернизацию (а не замену) русской модели управления он явно связывает со сменой поколений — во множественном числе. Иными словами, и нынешнему, и (двум? трем?) следующим поколениям отечественных управленцев нужно вымереть, прежде чем система управления сможет более или менее явно измениться к лучшему. Мне-то, честно говоря, кажется» что некие островки улучшенного управления в России уже начали возникать. Но даже если это не так и все-таки необходимо вымирать, то вымирать хорошо бы с толком - хоть падать головой в нужную сторону» Прочтя «Русскую модель управления», мы, хочется верить, увеличим свои шансы этого добиться.

Александр Привалов, научный редактор журнала ««Эксперт»

...русский — это человек двухстороннего действия: он может жить и так и обратно и в обоих случаях остается цел.

А. Платонов. Чевенгур

Парадокс русского управления: неэффективность и результативность

Общественное мнение наделяет русскую модель управления взаимоисключающими, казалось бы, качествами. С одной стороны, это управление неэффективное, потому что оно изначально не нацелено на эффективность, на минимизацию затрат для достижения максимальных результатов. И управленческие решения (экономические, военные, социальные и прочие) обычно принимаются неверные, и выполняются они неоптимальным образом. Значит, и первичные ячейки системы управления (хозяйственные, военные, социальные, религиозные), как и вышестоящие органы управления, функционируют не лучшим образом.

Любую выполняемую в нашей стране работу можно было бы сделать дешевле и с лучшими результатами. Это общеизвестно, и каждый в глубине души знает, что свою работу он выполняет неважно и его организация тоже работает неправильно, а уж про государство и говорить нечего. Семья покупает не то, что нужно, деньги тратит неоптимальным образом. Фирма работает неоптимальным образом. И в общественных организациях все не «по уму», и в школах и вузах учат не тому, что нужно, да и тому плохо учат. Об этом слагаются анекдоты и песни, снимаются фильмы и ставятся спектакли. Русские весьма самокритично оценивают эффективность своих действий, а ведь в конечном счете (на большом временном отрезке) народ всегда прав.

Но, с другой стороны, это не мешает нашим соотечественникам самоуверенно считать, что в их системе управления, как и во всем образе жизни, есть существенные преимущества. И если мы посмотрим на достигнутые результаты, то обнаружим, что преимущества действительно есть — конечные цели, которые ставят перед собой страна в целом, государство или крупная социальная группа, как правило, достигаются. «Истинный защитник России — это история: ею в течение трех столетий неустанно разрешаются в пользу России все испытания, которым подвергает она свою таинственную судьбу»[2], — писал об этом Ф. И. Тютчев.

В одних случаях успех был достигнут благодаря государству (территориальное расширение и внешнеполитический авторитет царской и советской России, научные достижения середины XX века), в других — вопреки ему и даже в борьбе с ним (например, расцвет русской классической литературы в XIX веке и взлет «русского авангарда» в живописи начала XX столетия).

Неразумное государственное устройство? Конечно, неразумное, это уже несколько столетий все знают, и множество примеров у всех на слуху. Тем не менее общественное мнение на протяжении тех же самых нескольких веков воспринимало как само собой разумеющееся тот факт, что

---

[2] Тютчев, Ф.И. Собр. соч . В 2 т. – Т 2. – М. : Художественная литература, 1984. - 447 с. – С. 403

это неразумное государственное устройство обеспечивает неуклонное территориальное расширение России и усиление ее влияния в мире.

Были периоды гегемонии России в Европе — например, вторая четверть XIX века, когда Россия была «жандармом Европы». Россия захватила шестую часть земного шара, был период в XX веке, когда около половины человечества находилось под прямым или косвенным руководством Москвы. На протяжении всей истории человечества подобное удавалось лишь очень немногим государствам, так что Россия управляется, может быть, и не слишком эффективно, но, во всяком случае, результативно.

В плановой экономике XX века, с одной стороны, — неоспоримые свидетельства неэффективности, расточительства и надвигающегося застоя, с другой стороны — столь же весомые примеры количественных достижений, смакуемые официальной пропагандой: «В 50-е годы темпы экономического роста в СССР, по моим расчетам, не уступали темпам экономического роста Японии и ФРГ в тот период. Почему же можно говорить о японском и немецком экономическом чуде, но не о советском? Не является ли очень крупным экономическим достижением одновременное решение в течение лишь 30 лет, несмотря на тяжелейшую войну и оккупацию, таких задач, как индустриализация страны, создание механизированного сельского хозяйства, мощной науки, достижение всеобщей грамотности, удовлетворение потребностей населения в продуктах питания, обуви и одежде, повышение продолжительности жизни до уровня самых развитых стран, создание огромной военной мощи, сравнимой с военной мощью самой развитой страны в капиталистическом мире?"[3]

Такое же положение с идеологической работой на протяжении всей русской истории. Как правило, она велась государством, церковью и политическими партиями совершенно непрофессионально и неэффективно, нередко превращая эти важные институты в посмешище в глазах населения. И фольклор иронизировал по поводу священников не меньше, чем по поводу секретарей парткомов.

Как начали с того, что наломали дров в процессе крещения Руси, так и продолжали в том же духе до настоящего времени, касалась ли идеологическая работа религии, отношения к властям, к общественной морали и нравственным ценностям. А уж то, какой профанацией и профессиональным убожеством отличалась идеологическая работа последних десятилетий советской власти, мы знаем на собственном опыте. И, тем не менее, будучи посмешищем для собственного населения (чего стоят одни только «политические» анекдоты), системе управления почему-то удавалось, в конечном счете, формировать общественное сознание. Огромный процент голосующих за КПРФ — лишнее тому доказательство.

Какую бы сферу деятельности ни рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность — неподходящими, негодными средствами все-таки достигается весомый результат. В этом, по-видимому, и заключается парадокс российского управления — управление, неэффективное в каждом конкретном пункте в каждый момент времени, в конечном счете,

[3] Ханин, Г.И. Хорошее учебное пособие // ЭКО, 1999. - № 10. - С. 182

достигает таких успехов, для достижения которых вообще-то требуется эффективное управление. Например, в военно-политической сфере, имея, как правило, устаревшую по системе комплектования и подготовки армию, управляемую косным офицерским корпусом, действуя по неправильным канонам и нередко проигрывая сражения, далеко не всегда выигрывая войны, Россия тем не менее вплоть до недавнего времени приобретала территории, а не теряла их.

В то же время русская история полна примерами грандиозных провалов, не обусловленных никакими внешними причинами. Достаточно вспомнить катастрофическое падение авторитета русской православной церкви в конце XIX — начале XX веков, когда народ на глазах терял элементарное уважение к религии и церкви, а церковные учебные заведения превратились в рассадник атеизма[4]. Ни монопольное положение православия в стране, ни всесторонняя поддержка государства не помогли. Этот процесс наряду с прочими факторами создал условия для революций начала XX столетия.

Другой пример — разруха в сельском хозяйстве в 70-80-е годы XX века. Конечно, деградация сельского хозяйства началась значительно раньше, в ходе коллективизации, но тогда она, по крайней мере, была объяснима внешним по отношению к деревне воздействием (насильственным и, в меньшей степени, экономическим изъятием ресурсов и их перераспределением в пользу города). Что же касается 70-80-х годов, то тогда происходило обратное перераспределение ресурсов.

С каждой пятилеткой росли капиталовложения в агропромышленный комплекс. За четверть века с 1965 года основные фонды сельского хозяйства возросли в пять раз, энергетические мощности — почти в четыре раза, использование агрохимикатов — в два с половиной раза[5]. Колхозам, совхозам и их работникам предоставлялись все новые льготы, государство поддерживало относительно низкие цены на ресурсы (горючее, сельхозтехнику, удобрения) и высокие закупочные цены на сельхозпродукцию. Как бы ни жаловались аграрники, но за один трактор или тонну солярки они должны были отдавать гораздо меньше зерна, молока или мяса, чем их коллеги в других странах. В дополнение к экономическим мерам все активнее применялись и внеэкономические — фактически бесплатная шефская помощь городских предприятий и учреждений. Все это помогало как мертвому припарки. Темпы деградации сельхозпроизводства только ускорялись, и к концу 80-х агропромышленный комплекс превратился в высокопроизводительную машину по разорению страны.

Третий пример — действия государства и его вооруженных сил в ходе чеченской войны 1994-1996 годов — может служить классическим образцом провала и неэффективного использования ресурсов.

С другой стороны, нельзя не вспомнить прямо противоположные ситуации, когда успех достигался вопреки крайне неблагоприятным обстоятельствам. Трудно объяснить, чем обусловлен подъем науки и образования в СССР в середине XX века. Ведь эти сферы вплоть до второй половины XIX века находились на периферии общественного интереса, университеты и академии появились с опозданием да несколько столетий (по сравнению с европейскими странами), долгое

---

[4] См. Никольский, Н.М. История русской церкви М Политиздат, 1983 —448 с —С 413

[5] См Иванов-Смоленский А «Во спасение» интервью с С Я Сергиным // Знание — сила, 1989 - № 10 -С 1

время приходилось «импортировать» преподавателей и ученых. Обусловленные революцией и ее последствиями массовые истребление и эмиграция наиболее образованных слоев населения, а также изоляция страны от мирового сообщества, казалось бы, должны были отбросить науку и образование далеко назад. Вместо этого — впечатляющий рывок вперед.

В определенном смысле управленческим успехом можно также считать создание «с чистого листа» Красной и Белой армий в ходе гражданской войны. В стране только что развалилась и бежала с фронта старая армия, разрушен государственный аппарат, в общественном настроении господствует стойкое неприятие какой-либо дисциплины и начальства, в промышленности — разруха, транспорт полупарализован, оба враждующих лагеря раздираются фракционной борьбой и внутренними противоречиями. Кажется невозможным мобилизовать уставших от войны неуправляемых людей, да еще организовать из них армию и оснастить ее.

Тем не менее в ничтожно короткий по историческим меркам срок эти вполне боеспособные армии были созданы, причем Красная Армия достигла пятимиллионной численности. То, что прежнее государство не смогло сохранить в гораздо более благоприятных условиях, было успешно воссоздано в условиях крайне неблагоприятных (хотя Красная Армия поначалу не имела офицерского корпуса, а белые формирования вообще не имели единой структуры и практически были лишены «своего» государства).

Третий пример необъяснимого успеха — расцвет русской живописи в первые десятилетия XX века, так называемый русский авангард. Он не был подготовлен исторически. В России на протяжении столетий традиции иконописания подавляли светскую живопись, и она пришла в страну с большим опозданием. В образе жизни населения живопись в отличие от вокальной музыки и устных литературных жанров также никогда не занимала большого места. Да и общий уровень культуры большинства народа никак не располагал к тому, что Россия на некоторое время станет одним из центров мирового изобразительного искусства. Однако по всему миру в музеях современного искусства залы 10-30-х годов — это в значительной степени «русские залы», и этот вклад страны в мировую цивилизацию за рубежом признан в большей степени, чем на родине.

Упомянутые выше провалы и достижения принадлежат одной и той же стране, объясняются одной и той же системой управления, одним и тем же менталитетом населения. И успехи, и неудачи имеют общие причины. Просто на разных этапах исторического процесса одни и те же характеристики системы управления проявляются по-разному.

В последующих главах предпринята попытка понять, какие скрытые пружины обеспечивают функционирование русской модели управления, как они проявляются в различных сферах деятельности и в разных обстоятельствах.

Неконкурентное устройство русского общества

Исторический процесс рассматривают под различными углами зрения — и как последовательное развитие материальной культуры, и как эволюцию форм и методов классовой борьбы, и как восхождение от варварства и жестокости к вершинам гуманизма; есть еще десяток других подходов. С управленческой же точки зрения, развитие человеческого общества по сути своей является развитием форм и методов конкуренции и конкурентной борьбы. И степень прогрессивности того или иного общества определяется в первую очередь процентом населения, вовлеченного в конкуренцию. Идеальное общество — это то общество, где каждый может принять участие в конкурентной борьбе. Рассмотрим на примерах.

Начнем с самых древних развитых обществ. Возьмем государства Древнего Востока. Конкуренции как таковой там не было, поэтому и развитие внутри каждого общества шло чрезвычайно медленно. Как у отдельных индивидуумов, так и у хозяйственных, военных, социальных, религиозных ячеек общества не было возможностей выбора вариантов поведения в какой-либо сфере. Каждый должен был следовать неизменным образцам и поэтому просто не мог иметь никаких конкурентных преимуществ. Обладание каким-либо конкурентным преимуществом уже само по себе означало нарушение вековых традиций и подлежало наказанию. Ни одно из древневосточных обществ не было рассчитано на развитие.

За счет чего шел прогресс? За счет конкуренции между обществами. Пусть каждое из этих государств как бы застыло в своем развитии, но между этими обществами неизбежно есть какие-то различия, обусловленные географическими, этническими, социальными, историческими и прочими особенностями. Эти государства конкурируют между собой в первую очередь военным путем — кто победит, тот захватит страну и установит свои порядки, свои правила игры.

Если в том или ином обществе каким-нибудь образом складывалась более развитая система управления, более развитая материальная культура, высокая трудовая и воинская мораль, совершенная система разделения труда и т. д., то это общество имело лучшие шансы в военной конкуренции с соседями, поэтому оно захватывало соседние территории и меняло имевшуюся там систему

на свой, более прогрессивный лад, внося туда свой образ жизни, свою систему государственного управления, а иногда и свою религию. Вот способ, которым шел прогресс, — через захват и разрушение сложившихся базовых ячеек-государств[6]. Естественно, что темпы такого прогресса были чрезвычайно низки. Истории необходимо было дождаться, чтобы какое-либо государство достаточно долго показывало свои конкурентные преимущества, сумело их реализовать в военных условиях, захватить чужие земли, сломать там старую систему управления, менталитет, стереотипы поведения людей или же просто уничтожить коренное население либо ассимилировать его.

«...Чтобы один народ целиком сменил другой, наступающая популяция должна стоять на

[6] См. Дандамаев, М.А. Имперская идеология и частная жизнь в Ахеменидской державе // Вестник Древней истории, 1998. -№ 1 -С 49.

неизмеримо более высоком производственном и культурном уровне, чем местное население»[7]. Поэтому прогресс шел медленно, и плата за него была чрезвычайно высока — гибель целых народов, культур, цивилизаций, колоссальные материальные потери, медленное и зависимое от военных успехов продвижение инноваций. Одним словом, черепаший шаг.

Это напоминает эволюцию в живой природе. Согласно эволюционной теории, новые виды могут возникнуть только вследствие случайных мутаций. У живых организмов случайным образом появляются те или иные наследуемые признаки, и те признаки, которые в данных условиях оказываются полезными, закрепляются в ходе длительного естественного отбора.

Примерно так же шел прогресс в Древнем Востоке — путем выбраковки менее приспособленных обществ. Как писал об этом процессе Лев Гумилев: «Они все время воевали, беспощадно уничтожали друг друга, стремясь овладеть землями и богатством соседей. Причем они стремились не покорить людей, нет, они убивали их и заселяли освобожденные земли своими потомками. Даже выражение было — „вырезать город", то есть убить всех, включая детей, а потом своими детьми населить страну»[8]. Неспешный ход истории напоминал карточный пасьянс, где случайно вынимаемые из колоды старшие карты медленно вытесняли младшие.

Коренной перелом в этот порядок внесли индоевропейские племена. Они сумели выработать внутри себя новый организационный и социальный механизм, который поддерживал внутреннюю конкуренцию — варновую систему. Конкуренция была привнесена внутрь общества.

Исторический прогресс перестал походить на пасьянс и стал напоминать какой-то бешеный покер, в котором вожделенный джокер мог оказаться на руках у самого отсталого народа. Козырная карта, дававшая обладавшему ею обществу конкурентное преимущество, заключалась в наличии ориентированного на конкурентную борьбу слоя населения — варны воинов-охотников. Это дало индоевропейским народам колоссальное преимущество, и они в короткий срок захватили значительную часть Евразии. «Особенности трехварновой системы как раз и стали в конечном счете одной из причин распространения индоевропейских языков от Атлантического до Индийского океана»[9]. Темпы прогресса на этих территориях значительно ускорились, и через античность, через ряд промежуточных этапов ход истории привел к созданию средневекового феодального общества.

Как шла конкуренция там? Основной состав населения средневековых обществ — крестьяне, существующие в условиях натурального хозяйства. Друг с другом они непосредственно не конкурируют ни за ресурсы, ни за рынок сбыта (в связи с нерыночным характером экономики). Поэтому конкуренция в условиях натурального хозяйства идет не экономическим путем, а преимущественно военным.

Чтобы два крестьянина, находящиеся друг от друга в пятистах милях, смогли конкурировать и тем самым двигать вперед прогресс, необходимо, чтобы их господа отправились на войну, стол-

---

[7] Дьяконов И. М Пути и судьбы // Знание — сила, 1988. — № 9. — С 26

[8] Гумилев Л Н. Конец и вновь начало. М.. Айрис-пресс, 2000. — 541 с. — С 177

[9] Берзин Э. Сивка-Бурка, вещая Каурка, или Древняя Европа в зеркале мифов и сказок // Знание-сила, 1986 -№11 -С 47

кнулись друг с другом на поле боя и в ходе боя выяснилось, у кого крестьяне лучше работают. Через множество опосредующих механизмов в долговременной перспективе лучшие шансы в феодальной войне имеет то государство, тот конкретный феодал, в чьих владениях лучше система обработки земли, выше трудовая мораль, лучше устроена налоговая система в государстве и все прочее. Чем разумнее на данной территории люди живут, тем больше шансов у данного феодала уцелеть в жестокой схватке.

Факторов множество. Чем больше урожай, тем больше шансов прокормить большую дружину, приобрести вооружение, политический вес, влияние, союзников, авторитет. Через механизм общественного мнения, через странствующих бардов и менестрелей поддерживается рыцарская мораль, которая обязывает вести себя должным образом на поле боя, через множество факторов более передовое общество все-таки, как правило, побеждает. И для того чтобы крестьяне, ремесленники и купцы некоего конкретного государства или района страны победили в конкурентной борьбе крестьян, ремесленников и купцов другого государства или района, необходимы феодалы. В историческом смысле феодалы действуют от имени этих купцов, крестьян и ремесленников, выясняя на поле боя отношения с представителями других купцов, ремесленников и крестьян. Вот в чем историческое предназначение и смысл существования господствующего класса феодалов.

Какова цена за эволюцию, которая идет подобным путем? Достаточно высока, но все-таки ниже, чем в Древнем Востоке. Речь не идет об истреблении целых народов и, как правило, речь не идет об исчезновении государств. Механизм феодальных усобиц переносит конкуренцию внутрь страны, а войны между государствами даже в случае окончательной победы одной из сторон означают лишь смену правящей верхушки. На населении это, конечно, отражается пагубным образом, но не в той степени, как в седой древности. Плата, которую общество платит за прогресс, стала ниже, а доля населения, вовлеченного в конкуренцию, увеличилась.

Следующая эпоха — классический капитализм Нового времени. Основная хозяйствующая и конкурирующая единица — предприятие (мануфактура, торговая компания, фабрика). Как происходит конкуренция? Экономическим путем, в первую очередь путем ценовой войны за покупателя. Какова плата за прогресс? По сравнению с предыдущими эпохами — смехотворно мала. Речь идет не о гибели людей, а лишь о разорении предприятий. Мануфактуры, фабрики или торговые дома конкурируют, и та фирма, чья система управления лучше, приказчики честнее, менеджеры квалифицированнее, торговые агенты предприимчивее, рабочие добросовестнее, имеет больше шансов захватить рынок, подавить конкурента и довести его до банкротства.

Конечно, банкротство — социально неприятная процедура, означающая безработицу и обнищание многих людей. Однако часть рынка, захваченная победившим предприятием, требует нового расширения производства, и работники обанкротившейся фирмы имеют шанс поступить на работу к своим недавним противникам, победившим на рынке. Человеческие потери здесь минимальны, общественные тоже относительно невелики. Никто не разрушает зданий, не топит корабли — они просто меняют владельцев; разве что бывший владелец стреляется с горя или спивается. В конкуренцию вовлекаются те слои населения, которые раньше были отделены от нее Китайской стеной. Издержки общества уменьшаются, темпы прогресса увеличиваются. Общество

на более ранних этапах может отличить более эффективное хозяйствование от неэффективного.

Следующий этап — XX век, капитализм акционерных обществ после «управленческой революции». Как идет конкуренция здесь? Для того чтобы корпорации, выясняя между собой отношения на фондовом рынке, установили, кто из них эффективнее, нет необходимости доводить предприятие конкурента до банкротства. Можно лишь на более ранней стадии продемонстрировать рынку свои преимущества в какой-либо значимой области: менеджменте, маркетинге, технологическом процессе. Если у предприятия есть преимущества, оно начинает давать большую прибыль; как только фондовый рынок видит, что прибыль хоть на доллар выше среднеотраслевой, акционеры продают акции предприятия менее прибыльного, покупают акции предприятия более прибыльного.

Капитал перетекает в преуспевающую фирму, которая показала хоть небольшие конкурентные преимущества. Соответственно, появляется возможность, не разоряя конкурента, просто скупить его акции и, захватив управление, улучшить менеджмент, маркетинг, производственный процесс. Акционерная форма собственности, во-первых, позволяет более тонко, на более ранней стадии определять конкурентные преимущества хозяйственных ячеек общества, во-вторых, минимизирует общественные потери от конкурентной борьбы.

«Систему корпоративного управления можно рассматривать как набор институциональных механизмов, ограничивающих отклонения от поведения, обеспечивающего максимизацию рыночной стоимости фирмы. Если конкуренция на рынках факторов

производства и готовой продукции выступает дисциплинирующим средством „последней инстанции", то механизмы корпоративного управления представляют собой, по удачному выражению Дженсена, „систему раннего предупреждения"»[10]. Поскольку любой реальный рынок далек от идеала совершенной конкуренции, «отбраковка» неэффективных фирм через конкуренцию растягивается обычно на достаточно длительное время и сопряжена со значительной растратой ресурсов. Система корпоративного управления позволяет обнаруживать и «„купировать" случаи неэффективности на более ранних стадиях, обеспечивая тем самым ощутимую экономию ресурсов»[11].

Слой людей, вовлеченных в конкуренцию, расширяется до десятков процентов населения, что на деле означает дальнейшую демократизацию общества (уровень демократии в конечном счете определяется долей вовлеченного в конкуренцию населения).

Если сравнить упомянутые выше эпохи, то заметно, что в каждую из них существует некий ведущий класс общества. Именно через этот класс в обществе осуществляется конкуренция, через него идет конкурентная борьба. Упрощенно говоря, это тот класс, посредством которого идет исторический прогресс.

В древневосточном обществе этот класс представлен одним-единственным человеком или

---

[10] Jensen M. The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control System. Journal of Finance 1993. Vol. 48. № 3

[11] Капелюшников Р Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности // Вопросы экономики, 2000. — № 1. — С. 119

одной-единственной семьей. Тогда друг с другом конкурировали государства, а внутри государства конкуренции не было (не считая внутренней борьбы царедворцев за влияние), поэтому и конкурирующий слой населения каждого государства представлен всего-навсего одной правящей семьей: фараона, императора, в общем, монарха. Логичным является то, что власть монарха абсолютна, он присваивает себе ресурсы всей страны, он всем распоряжается, — строй, который называли системой поголовного рабства. Тот, кто участвует в конкурентной борьбе, тот хозяин страны. И если в конкуренцию вовлечен один человек, то он и должен быть абсолютным монархом.

В феодальную эпоху конкуренция идет через обширный класс феодалов. Они хозяева тогдашнего общества. Они вырабатывают и поддерживают мораль, задают стереотипы поведения, Европа живет для них. Феодалы — «соль земли», ведь через их «посредничество» идет конкурентная борьба.

Ранний капитализм. Общество движется корыстью промышленников, купцов и банкиров. Это ведущий класс общества, и именно он присваивает себе все плоды конкурентных преимуществ той или иной страны.

Современный капитализм. Конкуренция идет уже не через собственников, а через менеджеров — произошла так называемая управленческая революция. Ответственность за ведение бизнеса перешла от владельцев к наемным управляющим. Победы в бизнесе куются в заводских цехах и научных лабораториях, школьных классах и художественных мастерских. Но чтобы трудолюбие рабочих, квалификация инженеров, мастерство учителей и талант дизайнеров были приняты рынком, требуется бескомпромиссная борьба менеджерских решений. Благодаря менеджерам те фирмы, где есть какие-то конкурентные преимущества, могут захватить долю на рынке, расширить объемы производства и оказываемых услуг, скупить акции своих неудачливых конкурентов. Поэтому именно менеджеры являются ведущим классом нынешнего общества, через них идет конкуренция; этот класс и присваивает себе непропорционально большую долю общественного пирога. Сейчас в США «генеральные директора корпораций в среднем зарабатывают в 475 раз больше, чем средний заводской рабочий. В 1980 году — всего в 42 раза»[12]. Трудно сказать, справедливо это или нет, но, во всяком случае, это эффективно.

Россию рано или поздно тоже ждет управленческая революция. «Российский рынок на пороге нового этапа развития, когда фигура топ-менеджера окажется в центре общественной жизни, формируя новую российскую рыночную культуру. Менеджеры все больше и больше выходят на передний план, заслоняя собственников. Если на Западе революция менеджеров — это усиление зависимости „менеджерское решение — прирост капитала", то в России от менеджеров все больше зависит экономическое и социальное положение государства — рабочие места, налоги, валютная выручка страны, социальная обстановка», — считает Максим Сотников[13]. Таким образом, ключевым фактором для успеха общества является наличие того класса, сословия или

[12] Трудовые схватки // Эксперт, 2000 - № 40 - С 82

[13] Цит. по Шмаров А. Гвардейцы капитала // Эксперт, 2000 — № 18 — С. 35

хотя бы большой группы людей, которые уже имеют внутри себя конкурентные отношения и соответствующий менталитет. Они берут на себя бремя конкуренции и становятся господствующим классом.

Так, в Японии после революции Мэйдзи (1860-е годы) оказался «под рукой» класс самураев, людей конкурентных и в то же время хорошо вписывающихся в самые разные условия. И оказалось, что самурайская идеология идеально подходила для японского варианта развития капитализма. Более древний пример — индоевропейцы. У индоевропейских племен одна из варн, варна воинов-охотников, в любых условиях, где бы ни оказалось племя, легко принимала на себя роль конкурентной группы, и благодаря этому все племя успешно адаптировалось к незнакомому окружению[14]. Это была универсальная конкурентная среда, которая принимала любое обличие. «По континенту распространялись не столько индоевропейцы, сколько идея трехварнового общества при гегемонии воинов»[15], — пишет по этому поводу Э. Берзин.

То же самое можно сказать о древних германцах, где все поголовно мужское население было конкурентной средой, потенциальными господами. Когда германское племя франков захватило бывшую римскую провинцию Галлию, они легко смогли вжиться в роль хозяев страны и на основе конкурентных стереотипов поведения создать новую систему управления. Ту самую систему, которая потом породила феодализм, а с ним и современное общество.

Даже при беглом взгляде на систему управления в России обращает на себя внимание постоянное и повсеместное подавление конкурентных отношений. Нетрудно увидеть одну и ту же реакцию русской системы управления на сходные проблемы на протяжении трех различных эпох. Речь идет о проблеме нехватки рабочих рук в первичных хозяйственных ячейках.

Первая ситуация — средневековье, когда необработанной земли в России было много, а крестьян мало, поэтому крестьяне в поисках лучших условий перебегали от одного помещика к другому, тем самым разоряя одних помещиков и обогащая других. Желая сохранить число хозяйствующих помещиков, то есть вооруженных воинов, государство долго боролось с такой формой разорения бесхозяйственных помещиков их более домовитыми соседями. В конце концов «Соборное уложение» 1649 года окончательно установило крепостное право и тем самым прекратило конкурентную борьбу за рабочую силу[16].

В городской посадской среде — то же самое. «Посады, как и помещики, жаловались на своих беглых, ведь подать развёрстывалась на посад или слободу без учета того, что часть налогоплательщиков сбежала. Уходили же бедные посадские, разумеется, не в темный лес, а на дворы, податью не облагавшиеся, — к боярам, приказным, духовенству. Переселялись, так сказать, на соседнюю улицу и избегали тягла»[17]. И городское население в лице своих выборных

---

[14] См. Дюмезиль Ж. Верховные боги индоевропейцев. М.. Наука, 1986 — 234 с

[15] Берзин Э Указ соч. С 48

[16] См Российское законодательство X-XX веков В 9 т Т 3 Акты Земских соборов М Юридическая литература, 1985 — 512с — С. 446

[17] Мохнач В 1 сентября 1648 года // Знание - сила, 1983. - № 12. - С. 15

представителей не нашло иного способа решить проблему, кроме как просить Земский собор, высший в то время орган государственной власти, закрепостить посадских горожан, дав посадам право силой возвращать беглых жителей. «Просьба трудящихся» была удовлетворена, посадских закрепостили тем же «Соборным уложением», что и крестьян.

Еще раньше были закрепощены монахи. Митрополит Киприан запретил самовольный переход монахов из одного монастыря в другой: «Исходящий же из манастыря без благословенна, не достоит иному игумену таковых приимати, занежа в том благочинье иноческое обечестяется и устав разрушается»[18]. В результате конкуренция монастырей «за кадры» была пресечена, дисциплина ужесточена, церковь получила возможность централизованно перераспределять людские и материальные ресурсы для создания обителей на новых, неосвоенных территориях.

В аналогичной ситуации промышленные и сельскохозяйственные предприятия, страдавшие от нехватки кадров, оказались при Сталине. Большинство из них не имело возможности удержать персонал, поскольку заработная плата перестала быть регулятором, ее фактически не платили (в сельском хозяйстве) или держали на минимальном уровне. Например, на Сталинградском тракторном заводе текучесть кадров стала одной из главных проблем — за 1931 год было принято 20765 человек, а убыло 16158 при наличном среднегодовом составе 10 тыс. человек[19]. Чтоб предотвратить растущую текучесть кадров, проводилась кампания их самозакрепления на предприятиях до конца пятилетки[20], но это мало помогало.

Нарком танкостроения В. А. Малышев вспоминал, кем и при каких обстоятельствах был найден выход из этой трудной ситуации: «Далее разговор зашел о текучести рабочих. После довольно жарких споров т. Сталин предложил издать закон о запрещении самовольных переходов рабочих и служащих с предприятия на предприятие. Т. Сталин сказал: „Надо обуздать 10-15% лодырей, рвачей, летунов, которые путают нам все карты. Мы должны научиться сами регулировать рабочую силу в народном хозяйстве. А тех, кто будет нарушать этот закон, надо садить (так в тексте. *—А. П.)* в тюрьму"»[21].

Чтобы не было конкуренции за рабочую силу, чтобы работники не перебегали из одного колхоза, который похуже, в другой, что получше, не переходили с одного завода на другой, фактически было введено крепостное право, запрет на смену места работы, который действовал долгое время[22]. А в сельском хозяйстве у колхозников просто не было паспортов, они никуда не

---

[18] Цит по: Борисов Н С Русская церковь в политической борьбе XIV-XV веков М Изд-во МГУ, 1986.-207 с.- С 115

[19] См. Водолагин А М Первенец тракторостроения // Были индустриальные Очерки и воспоминания М Политиздат, 1973. — 415 с —С. 153

[20] См Хозрасчет на предприятии М.-Л, 1931 —С 35

[21] Малышев В. «Пройдет десяток лет, и эти встречи не восстановишь уже в памяти» дневник наркома тяжелого машиностроения СССР // Источник, 1997 — № 5 —С. 112

[22] См Указ Президиума Верховного Совета СССР от 26 июня 1940 г «О переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную рабочую неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений» // Ведомости Верховного Совета СССР, 1940 — № 20. См также Справочник районного прокурора / Под ред. Бочкова В М М.: Юридическое Изд-во НКЮ СССР, 1942 - 736 с.

могли сбежать. Самое настоящее «прикрепление к земле», то есть крепостное право. Задача его та же, что и в средние века, — запретить самовольное передвижение рабочей силы между предприятиями, чтобы не допустить конкуренции между хозяйственными единицами и разорения худших из них.

Та же самая проблема нехватки рабочих рук на предприятиях стояла и в благословенные брежневские времена — семидесятые, восьмидесятые годы. Поскольку система управления находилась тогда в стабильном, застойном состоянии, то какие-то резкие, ущемляющие интересы людей действия предпринять было невозможно, никто в этом не был заинтересован. Поэтому элементы крепостного права вводились не кнутом, а пряником, через надбавки за непрерывный стаж, очереди на квартиры и разные социальные блага, которые привязывали людей к месту работы: звание ветерана труда, тринадцатая зарплата и целый ряд других льгот, цель которых была одна — затруднить переход работников с одного предприятия, где меньше платят, на другое, на котором платят больше.

Чтобы у отстающих колхозов и совхозов были средства на оплату труда (иначе им не удержать работников), им устанавливался более высокий по сравнению с передовыми хозяйствами норматив заработной платы на рубль произведенной продукции. Кроме того, убыточным и низкорентабельным колхозам и совхозам полагались 50-100-процентные надбавки к закупочным ценам на их продукцию. В безнадежных случаях, когда окончательно разворованным и потерявшим управляемость хозяйствам (так называемым лежачим) уже нельзя было помочь, их присоединяли «на прокормление» к передовым хозяйствам под предлогом «укрупнения колхозов и совхозов с целью выравнивания условий хозяйствования».

В разные эпохи действовал механизм с разными методами исполнения, но единой задачей — не допустить развития конкуренции между хозяйствующими ячейками.

Описанный выше государственный подход проецировался на нижестоящие уровни. Аналогично тому, как закрепощение крестьян препятствовало хозяйственной конкуренции между помещиками, сами помещики принудительно удерживали крестьян в составе домохозяйств их старших родственников и тем самым искусственно пресекали конкуренцию внутри крестьянской общины.

«В XVIII веке помещичьи инструкции, наказы, уставы и т. п. полны постоянных запрещений хозяйственных разделов. „Крестьянам сыну от отца и брату родному от брата делиться не велеть", „от раздела имений крестьяне часто приходят в упадок и разорение", „крестьянин, не имеющий в своей семье работников, никогда не мог засеять свою пашню в способное время, и от этого всегда был недород"»[23].

По тем же причинам на советских и нынешних российских заводах и фабриках всячески затруднен добровольный переход работника из одного цеха в другой. Опасаясь развязать конкурентную борьбу за рабочих между цехами, директора запрещают отделам кадров санкционировать такой перевод внутри предприятия.

Рыночные реформы 90-х годов XX века обострили кадровую проблему. В резко

[23] Милов Л В. Природно-климатический фактор и особенности российского исторического процесса // Вопросы истории, 1992 — № 4-5 — С 38

изменившихся условиях хозяйственный успех предприятия стал в решающей степени зависеть от инициативы и квалификации топ-менеджеров и ключевых специалистов; конкуренция в этом сегменте рынка труда обострилась. И вновь директора как «старых» предприятий, так и новых фирм не придумали ничего лучше, чем возродить своеобразное «крепостное право».

Они стали охотно предоставлять ценным сотрудникам беспроцентные (и фактически безвозвратные) ссуды на приобретение квартир, автомобилей, платное обучение, поездки за границу и т. д. Такие сотрудники получали довольно скромную зарплату, которую полностью тратили на текущие нужды, а все сколько-нибудь серьезные расходы производили за счет кредитов фирмы. Если бы сотрудник захотел уйти из фирмы, то ему пришлось бы вернуть взятые ссуды, что для него было просто нереально (в силу умышленно заниженной зарплаты). Данный способ «закрепления» ценных кадров широко распространен в провинции.

Перечисленные выше примеры подавления конкуренции за рабочую силу не исчерпывают всех сфер и отраслей, в которых конкурентная борьба пресекалась на корню. Практически во всех основных сферах деятельности традиционно понимаемая конкуренция не была существенным элементом русской системы управления. Существовали специфические административные, экономические и социальные механизмы, подавляющие конкурентную борьбу.

Так, должностной рост в Московской Руси не был полем конкурентной борьбы, так как соответствие должности на службе определялось не деловыми качествами, а родовитостью (система так называемого местничества). На низовом уровне, в крестьянской среде, о какой-либо конкуренции просто не могло быть и речи. Более работящие и умелые крестьяне не имели экономических преимуществ перед пьющими и лентяями, так как прибавочный продукт изымался барином и государством. Дополнительным средством борьбы с конкурентными отношениями служила крестьянская община с присущим ей принципом круговой поруки, когда имеющий платил за неимеющего.

Крепостное право, община, круговая порука, отсутствие индивидуальной крестьянской собственности на землю — это лишь наиболее заметные, «материализуемые» факторы. А ведь было еще православие со свойственной ему апологией уравниловки и смирения, были традиции патриархальной семьи с недопущением индивидуальных доходов и сколько-нибудь значительной индивидуальной, необщесемейной собственности. Под действием этих факторов и сформировался менталитет русского народа. Неудивительно, что конкуренции не суждено было сыграть роль главной движущей силы экономического развития России.

Разумеется, конкурентная борьба в целом ряде сфер и видов деятельности все же имела место. В ходе петровских преобразований она проникла на государственную службу, в офицерский корпус армии и флота, появился шанс сделать карьеру благодаря личным, а не фамильным заслугам. По мере расширения сферы товарного хозяйства появлялись новые элементы конкуренции в экономике (хотя торговые обычаи русских купцов всячески сглаживали конкурентную борьбу; они старались путем заключения договоренностей полюбовно разделить рынок и избежать ценовой войны), для помещиков стала возможна покупка чужих земель и крестьян. В сфере культуры конкурировали за благосклонность публики писатели, журналисты, актеры и художники.

Но эти позитивные явления, во-первых, появились уже после того, как система управления в своих главных чертах сложилась и закрепилась в стереотипах поведения и менталитете; во-вторых, указанные «конкурентоспособствующие» элементы никогда не занимали «командных высот» в политической и экономической жизни, в фольклоре и образе жизни в целом; в-третьих, новым конкурентным явлениям и процессам противостояли такие же новые антиконкурентные явления и процессы (например, высокая степень огосударствления вновь возникающих отраслей и сфер деятельности, особенно в ходе тех же петровских реформ; ранняя монополизация многих отраслей в экономике). Что же касается большей части XX столетия, то здесь, в условиях плановой экономики, бесспорно, преобладает тенденция к подавлению конкуренции.

Почему русская система управления на протяжении столетий отторгала конкурентные отношения? Наиболее простой вариант ответа заключается в том, что конкуренция, хотя и ведет ко все более эффективной деятельности, но в каждый конкретный момент не позволяет наиболее полно использовать имеющиеся ресурсы. Наоборот, конкурентная борьба временно выводит часть ресурсов «из оборота».

Так, в ходе феодальных междоусобиц несут потери войска, которые можно было бы использовать в интересах государства в целом; не ограниченная государством конкуренция помещиков за рабочие руки приводит к запустению земель неудачливых хозяев; разорение плохо работающих крестьян уменьшает количество плательщиков податей, подобно тому, как отсутствие централизованного планирования вызывает недогрузку производственных мощностей на многих предприятиях.

Такого рода неполное использование ресурсов является своего рода платой общества за высокую эффективность конкурентной экономики. Не случайно в условиях войны или кризиса даже рыночные страны активно огосударствляют экономику и применяют элементы директивного планирования и фондирования, так как в краткосрочном плане этот путь позволяет выжать максимум объемов производства и финансовых ресурсов из наличного народнохозяйственного потенциала.

Напрашивается вывод о неконкурентном характере русской системы управления как следствии недостатка ресурсов в условиях постоянной военной опасности. Страна всю свою историю прожила либо в состоянии войны, либо в ее ожидании, поэтому и не могла позволить себе такую «ресурсоемкую» роскошь, как внутренняя конкуренция. Однако данный вывод представляется не вполне логичным. Если бы система управления ради сиюминутного выживания обрекала страну на низкую эффективность во всех сферах и видах деятельности, то Россия еще на ранних этапах растратила бы все ресурсы и никогда не стала бы великой державой с такой обширной территорией, влиянием, материальными и культурными богатствами.

Факторы успеха

Чтобы понять, за счет каких факторов русская модель управления достигает поставленных целей, действительно ли она не предполагает использование конкурентных механизмов, имеет смысл рассмотреть один из примеров управленческого успеха. Наиболее яркий известный нам пример — беспрецедентное по масштабам и темпам перемещение промышленности и населения в восточные районы СССР в начале Великой Отечественной войны. Бурный ход эвакуации на восток дал много примеров неразберихи и организованности, неуправляемости и инициативы, головотяпства и планомерности, неэффективности и результативности.

Сама необходимость эвакуации, как все в России (включая осенние дожди и зимние морозы), стала неожиданностью. «Конкретным эвакуационным планом, заблаговременно разработанным на случай неудачного хода военных действий, государственные органы не располагали»[24], поэтому организовывать вывоз на восток пришлось в аварийном порядке.

Каков же был ответ системы управления на этот вызов?

Во-первых, спешно был организован централизованный аппарат, занимавшийся вопросами эвакуации. 24 июня 1941 года были созданы Совет по эвакуации и Переселенческое управление при Совнаркоме СССР. Поскольку времени на организацию разветвленной сети представительств совета на местах не было, то совет просто наделял обширными правами своих уполномоченных в регионах.

Такими уполномоченными назначались влиятельные люди, обладавшие высоким должностным статусом. «Уполномоченными по эвакуации во многих случаях являлись секретари ЦК компартий республик, крайкомов, обкомов, горкомов. Общее число его уполномоченных в союзных республиках, краях и областях вместе со штатными работниками составляло на 1 января 1942 года 2757 человек»[25]. Контроль за работой самих уполномоченных осуществляла руководимая А. Н. Косыгиным группа инспекторов при совете.

Во-вторых, вышеупомянутый централизованный аппарат в основном выполнял лишь контрольные функции, а саму эвакуацию регионы и отрасли проводили самостоятельно. «Ответственность за эвакуацию возлагалась на наркоматы, непосредственно на местах ею руководили партийные и советские органы, военные советы. Они разрабатывали планы эвакуации, организовывали эвакопункты»[26]. То есть фактически заводы эвакуировали себя сами, а местные органы власти помогали им чем могли.

В-третьих, чрезвычайные обстоятельства вынудили отказаться от использования традиционных бюрократических процедур. «Заседаний... в обычном понимании — с повесткой дня, секретарями, протоколами не было. Процедура согласования с Госпланом, наркоматами, ведомствами ...была упрощена до предела... Инициатива центральных и местных работников била

---

[24] Лихоманов М И и др Партийное руководство эвакуацией в период Великой Отечественной войны 1941-42 гг Л Изд-во ЛГУ, 1985 - 285 с - С 11

[25] История Великой Отечественной войны Советского Союза. 1941-1945 В 6 т. М. Воениздат, 1961 -Т 2 -681 с.- С 138

[26] Лихоманов М И и др. Партийное руководство . С. 12.

ключом», — вспоминал начальник управления тыла Красной Армии Хрулев[27]. Это позволило уже через неделю после начала войны принять первый общегосударственный план военного времени на третий квартал

1941года, в августе — на четвертый квартал 1941 года и на год — план перевода экономики на военные рельсы.

Эвакуация сопровождалась всеми ошибками, присущими системе управления того времени. «В руководстве эвакуацией присутствовала излишняя степень централизации. Без указаний

ГКО и Совета по эвакуации местные органы не имели права принимать решения о вывозе оборудования заводов. Обстановка же

в прифронтовой полосе в первые месяцы войны так быстро менялась, что решения Совета по эвакуации запаздывали, и эвакуация начиналась с опозданием, например, решение о перебазировании предприятий Донецкого бассейна состоялось лишь

9 октября 1941 года, когда начались бои в районе Донбасса. Постановление о перемещении на восток Мариупольского металлургического завода было вынесено 5 октября, эвакуация началась 6-го, а 8-го город был захвачен. По этой же причине большая часть оборудования доменных и мартеновских цехов Сталинского, Макеевского и Мариупольского заводов осталась на месте.

„По важнейшим металлургическим, коксохимическим, огнеупорным заводам Сталинской области фактически эвакуация сорвана", — сообщал нарком черной металлургии И. Ф. Тевосян»[28].

Тем не менее неоправданные задержки с принятием решений об эвакуации удавалось компенсировать мобилизацией всех людских и транспортных ресурсов, а также жестким контролем. Ведь по решению Совета по эвакуации были использованы имевшиеся в областях «аппарат по переселению и переселенческие отделы»[29], как официально назывались репрессивные органы, в предшествующие годы проводившие выселение раскулаченных и прочих «антисоциальных элементов». Эти органы обладали богатым опытом быстрой отправки больших масс людей на дальние расстояния. Нетрудно представить себе методы их работы.

Согласно принятому «Положению об эвакуации рабочих, служащих и их семей», рабочие предприятий военной промышленности и машиностроения, заводов тяжелой индустрии считались мобилизованными и эвакуировались организованно, то есть не могли от нее уклониться или действовать поодиночке. «Каждый работник предприятия имел право взять 100 кг груза и по 40 — на каждого члена семьи. Перевозка осуществлялась за счет государства»[30].

Впрочем, одной жесткостью и репрессиями невозможно объяснить невероятно высокие темпы

---

[27] Хрулев А Становление стратегического тыла в Великой Отечественной войне // Военно-исторический журнал, 1961 — №6 —С. 66-67

[28] Цит по Лихоманов М И Организаторская работа партии в промышленности в первый период Великой Отечественной войны Л : Изд-во ЛГУ, 1969 - 222 с - С 92

[29] Лихоманов М И Организаторская работа партии. С. 92

[30] История Великой Отечественной войны. Т 2 — С 547.

эвакуации. Например, киевский завод «Транссигнал» был демонтирован и погружен в вагоны за четверо суток. Для демонтажа завода «Арсенал» весь персонал завода был разбит на семь бригад и переведен на казарменное положение, пока большая часть оборудования не была отправлена.

Эвакуация часто шла уже под огнем. При демонтаже «Запорожстали» с противоположного берега завод обстреливался, были раненые и убитые. Тем не менее ежедневно уходило до 900 вагонов. 3 октября, когда Запорожье было оставлено, по словам участника, «оставалось только подмести цехи металлургических заводов. Больше там было нечего делать»[31].

15 октября после первой смены Московский автозавод прекратил работу, и в ночь на 16 октября начался срочный демонтаж оборудования. Часть персонала перешла на казарменное положение до окончания эвакуации, и ежедневно на восток уходило до 500 вагонов с оборудованием[32].

Один из крупнейших московских станкостроительных заводов «Красный пролетарий» получил соответствующие указания в ночь с 14-го на 15 октября. Были созданы бригады по демонтажу и по отгрузке оборудования, эвакуация шла круглые сутки до 1 ноября, когда оборудование вместе с основными кадрами было отправлено на Урал.

В 2 часа дня 16 октября 1941 года на совещании в Кремле было решено: «Сегодня же, 16 октября, до конца дня и в ночь вывезти из Москвы все наркоматы, учреждения и ведомства. Железнодорожники обязаны обеспечить выезд. Нарком путей сообщения Г. В. Ковалев ответил, что НКПС может дать 100 поездов за ночь»[33]. За одну ночь из Москвы было вывезено 150 тысяч человек.

Инициатива и исполнительность нередко противоречили здравому смыслу. Чего стоит одно только принятое в условиях блокады решение Ленинградского городского комитета партии «О развертывании политико-воспитательной работы на эвакопунктах города». В соответствии с ним в общежитиях эвакуируемых, заполненных голодающими и умирающими людьми, «было организовано культурно-просветительское обслуживание, открыты „красные уголки"»[34].

Член Совета по эвакуации Дубровин вспоминает: «Конечно, в первые месяцы у нас было много ошибок и трудностей. Значительное число вагонов с эвакуируемым имуществом не имело адресов назначения, вагоны часто отправлялись на чрезмерно большие расстояния, грузилось много малоценного имущества. Желание увезти все приводило к тому, что вагоны загружались домашней мебелью, канцелярскими шкафами, столами, личными вещами в ущерб ценному оборудованию»[35].

Как бы то ни было, «во второй половине 1941 г. на восток было вывезено оборудование 2593

---

[31] Запорожская область в годы Великой Отечественной войны Запорожье, 1959 — С 70

[32] См Выстояли и победили Документы и материалы. М. Московский рабочий, 1966. — 400 с - С 230-231

[33] Дубровин Н Ф Эшелон за эшелоном М , 1966 —С. 212

[34] Лихоманов М И. и др Партийное руководство С 20

[35] Дубровин Н Ф Эшелон за эшелоном. С 78

промышленных предприятий»[36]. За два периода эвакуации удалось эвакуировать 25 млн человек. В наиболее важных отраслях промышленности были перебазированы на восток основные мощности[37].

Следующая проблема, с которой столкнулась эвакуация, — транспортная. «Железная дорога не справлялась с нагрузкой. Продвижение поездов осенью 1941 года снизилось до 100-150 км в сутки. Многие поезда с эвакуированными двигались очень медленно, застревая в пути»[38].

«Ростов был забит эшелонами с заводским оборудованием. Дорога работала с предельным напряжением, не в состоянии пропустить все составы. Это лишало нас возможности маневрировать войсками и ограничивало подвоз боеприпасов»[39], — вспоминает бывший командующий Закавказским фронтом генерал армии И. В. Тюленев.

«Из-за недостаточной четкости продвижения эвакуированного оборудования из 700 предприятий, демонтированных в начале войны, на новые места полностью и вовремя прибыло не более 270 и частично 110, остальные находились в пути следования»[40].

«...Большое число эшелонов с эвакуированным оборудованием застряло по тупикам, разъездам, находилось на перевалочных базах. Многие дороги Поволжья и Урала были забиты вагонами, причем у значительной части грузов не было хозяина. Например, на Пермской ж/д стояло неразгруженными более 58 тыс. вагонов»[41].

Как была решена эта проблема?

Во-первых, усилением ответственности и ужесточением контроля. «18 ноября ГКО обязал НКПС принять срочные меры по быстрейшей отправке эвакуированных. За нарушение установленных норм и неприем поездов виновные привлекались к ответственности. Совет по эвакуации ежедневно отчитывался перед ГКО о проделанной работе»[42].

Во-вторых, путем создания централизованного аппарата (25 декабря был организован Комитет по разгрузке транзитных грузов, куда вошли Микоян, Косыгин, Вознесенский).

В-третьих, за счет традиционных для России механизмов перераспределения (в данном случае перераспределения транспортных средств).

«НКПС отдал приказ о задержке поездов с несрочными грузами. На железных дорогах еженедельно проводилась перепись всех вагонов с эвакогрузами, сведения поступали в НКПС. На основе этих данных готовились предложения о досрочной разгрузке части вагонов с неоперативными грузами в пути следования с тем, чтоб порожние вагоны возвращались под

---

[36] Лихоманов М И и др Партийное руководство. – С. 85.

[37] См История Великой Отечественной войны. Т. 2.— С 150

[38] Лихоманов М И. Партийное руководство С 25

[39] Тюленев И. В Через три войны М Воениздат, 1960 -237 с - С 175-176

[40] Лихоманов М И. и др. Партийное руководство С 79.

[41] Куманев Г. А На службе фронта и тыла Железнодорожный транспорт СССР накануне и в годы Великой Отечественной войны. М Наука, 1976. —455 с — С 112

[42] Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство .. С. 25

погрузку. Часть досрочно разгруженных грузов передавалась местным исполкомам для использования, а остальные в дальнейшем отправлялись к месту назначения»[43]. Иначе говоря, железнодорожники сами принимали решения, какой груз выкидывать из вагонов (и стоит ли его отдавать местным органам власти), а какой оставить. В какой еще стране возможен такой простор для инициативы и самостоятельности?!

«В январе 1942 г. Комитет по разгрузке принял решение о разгрузке вагонов с местными грузами. На все транспортные магистрали направили уполномоченных. Местные предприятия — владельцы грузов — должны были обеспечить своевременную разгрузку. Ответственность возлагалась на одного из секретарей обкома»[44]. То есть секретари обкомов должны были конфисковать вагоны у предприятий, заставив самих же директоров заводов эти вагоны разгружать.

Вообще-то, у директоров были свои начальники-наркомы и были свои производственные планы, за невыполнение которых они несли ответственность по законам военного времени, так что статус секретаря обкома был необходим для выполнения этого решения Комитета по разгрузке. А присланные комитетом уполномоченные были призваны проследить, чтобы директора заводов не договорились с секретарями обкомов о каком-либо компромиссном варианте.[3] В результате принятых мер «в течение февраля заторы грузов на дорогах были ликвидированы»[45].

Однако вывезти на восток людей и оборудование — это только полдела. Предстояло разместить их (а «в отдельных районах число эвакуированных достигало почти 50% местного населения[46]») и наладить работу эвакуированных предприятий.

В процесс размещения людей Москва не вмешивалась, занимались этим только местные органы власти. Главными их инструментами были привычные мобилизация и перераспределение (в данном случае мобилизация и перераспределение жилья). Повсеместно областные и городские парторганизации принимали «меры по приему и расселению эвакуированного населения, предоставив районным исполкомам право уплотнения граждан как в государственном жилом фонде независимо от подчиненности (за исключением жилого фонда военведа), так и в частновладельческом фонде»[47].

В Ульяновске, куда были эвакуированы московские автозаводы, семьи размещались по окрестным деревням[48]. «В Томске председателей райисполкомов горком обязал в трехдневный срок учесть все амбары, флигели, чердачные помещения и передать их предприятиям и

---

[43] Там же, С 81.

[44] Там же. С 82

[45] Лихоманов М И и др Партийное руководство . С 79

[46] Там же, С 37

[47] Куйбышевская область в годы Великой Отечественной войны Куйбышев, 1966 — С 37

[48] См. Лихоманов М И. и др Партийное руководство С 34

организациям для приспособления под жилье»[49]. В Куйбышеве для расселения прибывших работников заводов выселяли «в другие районы» коренных жителей города[50].

Проще всего поступили в Марийской АССР, где «за каждым эвакопунктом закреплялась партийная организация, коммунисты которой отвечали за прием населения, разгрузку, размещение. В эвакопунктах и общежитиях были выделены политруки и коменданты»[51]. Другими словами, вышестоящая партийная организация, не утруждая себя какой-либо работой по приему и размещению людей, перепоручала ее нижестоящим.

«Оборудование прибывавших заводов часто размещалось в неприспособленных для этого условиях — складах, гаражах или вовсе под открытым небом. Неизбежными были хищения и порча оборудования. Но предприятия вводились в эксплуатацию ударными темпами»[52].

Запуск в эксплуатацию эвакуированных предприятий проходил под контролем Центра. Из-за нехватки времени на разработку формальных контрольных процедур функции контроля возложили на уполномоченных. «Для контроля за восстановлением предприятий и выполнением ими плана выпуска продукции Госплана СССР наркоматы командировали на места своих уполномоченных и оперативные группы...»[53].

Однако всю практическую работу выполняли сами коллективы предприятий, местное население и местные органы власти (их главными функциями были, естественно, во-первых, мобилизация и перераспределение между объектами людских и прочих ресурсов, во-вторых, административное давление на руководителей предприятий с целью ускорения работ).

«То, что происходило в осенние и зимние дни 1941 г. на строительных площадках, где развертывались эвакуированные предприятия, часто не было похоже на обычную стройку. Ночные работы проводились при свете факелов и костров. Электроэнергии едва хватало на то, чтоб пустить смонтированные под открытым небом станки. Осветительная аппаратура прикреплялась к деревьям.

Зимой на одной из окраин Свердловска можно было наблюдать такую картину. Под соснами, с которых свисали электрические лампы, работали станки. Тут же автогенщики резали сталь, кузнецы ковали металл»[54].

Успехи системы управления в деле перебазирования промышленности на восток контрастируют с произошедшими в те же месяцы провалами на театре военных действий. О грядущей войне

с Германией знали заранее, тщательно готовились к ней, мобилизовали на подготовку к войне

[49] Тамже

[50] См : Куйбышевская область в годы Великой Отечественной войны С 37.' Марийская АССР в годы Великой Отечественной войны Сб документов и материалов Йошкар-Ола, 1967 -С 49

[51] Маррийская АССР в годы Великой Отечественной Войны Сб документов и материалов Йошкар-Ола, 1967 – С. 49

[52] Лихоманов М И и др. Партийное руководство. – С 91

[53] Там же, С 90

[54] История Великой Отечественной войны Т 2 — С 150

ресурсы всей страны — и потерпели катастрофические поражения в первые месяцы. А об эвакуации даже не думали (воевать-то собирались на чужой территории!), не готовились, эвакуировались в аварийном порядке, "экспромтом" и достигли впечатляющего успеха.

Более того, успех эвакуации в конечном счете позволил нейтрализовать негативный эффект первоначальных поражений и потерь, обеспечить военно-техническое превосходство над противником и выиграть войну. Одни и те же люди в рамках одной и той же системы управления провалили то, к чему система готовилась и что планировала, и преуспели там, где действовали без плана и подготовки, с наибольшей степенью самостоятельности на всех уровнях управленческой пирамиды. Указанный парадокс — одно из закономерных следствий того, как устроена русская модель управления.

В случае с эвакуацией можно выделить следующие управленческие факторы, обеспечившие положительный результат: во-первых, мобилизация и перераспределение ресурсов на ключевые направления; во-вторых, создание централизованных контрольных (а при необходимости и контрольно-репрессивных) структур; в-третьих, автономность низовых подразделений. Эти же факторы имели решающее значение и в других примерах успеха русской модели управления на протяжении всей российской истории.

В России система управления всегда обеспечивала большую степень мобилизации ресурсов, чем в соседних странах. В бедном и малонаселенном[55]. Московском государстве Иван Грозный собрал для Ливонской войны невиданное по тем временам стотысячное войско[56] (разумеется, в подавляющей части плохо вооруженное и необученное). Европейские армии того времени были, как правило, на порядок меньше, но состояли из хорошо вооруженных и обученных профессионалов[57].

Побывавшие в средневековой России иностранцы неизменно отмечали непомерно большую численность вооруженных сил.

«Герберштейн говорит, что служилым людям редко дается покой. Отношения Московского государства к западным соседям были такого рода, что не война, а мир были случайностью; на востоке шла непрерывная борьба со степными хищниками, против которой выставлялось ежегодно на Украину значительное войско.

О числе войска имеем различные показания. По свидетельству Иоанна Ласского, гнезенского архиепископа, обыкновенное число конного войска московского государя превышало 200 000... Ченслер пишет о 200 000-300 000 человек, которых государство могло выставить в поле, и добавляет, что если сам царь выступает в поход, то войска при нем никогда не бывает меньше 200 000.

На взгляд Поссевина, число войска было очень велико сравнительно с населенностью страны.

---

[55] Новейшие исследования определяют население Московского государства в границах около 1500 г в 5,8 млн человек, 1550 г - 8,8 млн, 1600 г. - 11,3 млн, 1650 г - 11,3 млн человек См . Хромов П А Очерки экономики докапиталистической России М Наука, 1988 — 312 с -С 32

[56] См Военная энциклопедия М Изд-во И.Д.. Сытина, 1914 — Т 14 — 640 с — С 612

[57] См Бродель Ф Структуры повседневности возможное и невозможное. М. Прогресс, 1986 — 622 с - С 63-65

Он говорит, что из 10 жителей один служит или в царских телохранителях, или в гарнизонах по крепостям, или в походе»[58]. «В случае большой потребности в людях брали каждого 10-го, 7-го и даже 3-го»[59]. «По известиям XVII века, в мирное время содержалось наготове до 100 000 войска; когда открывалась война, число это возрастало до 300 000, кроме холопей и обозных служителей, которые не считались в действующем войске»[60].

«...Россия добивалась постоянно численного превосходства на полях сражений. ...Не вызывает сомнения тот факт, что по степени напряжения своих боевых сил Московия постоянно превышала как своих противников, так и вообще любое другое европейское государство»[61].

Единственное, что требуется от системы управления в таких условиях, — проконтролировать выполнение мобилизационных предписаний. Эту часть работы государственный аппарат России всегда считал наиважнейшей. «Неявка на службу преследовалась строго; виновный терял имущество или поместье, если таковое имелось за ним. Никому не позволялось заменять себя другим; в оправдание неявки не принимали никаких отговорок. Ни старости, ни болезни»[62].

Кроме непосредственно военной службы, ежегодно десятки, а нередко и сотни тысяч человек вместо производительного труда были заняты строительством крепостей, «засечных черт» и прочих укреплений. Таких, например, как Белгородская засечная черта. «Объем работ поражает. Общая протяженность черты достигает тысячи километров. И эта тысяча километров была построена с 1636-го по 1657 год. Собственно, именно Белгородская черта своими громаднейшими валами и засеками и прекратила доступ татар в центр Руси»[63]. «Сооружение всего грандиозного оборонительного комплекса Московии требовало и мобилизации народного труда в грандиозных масштабах, а последнее предполагало, в свою очередь, наличие и бесперебойное действие соответствующего политического механизма. Таким механизмом и служил московский государственный строй с его свойствами и особенностями»[64].

«Каждая важная статья расхода на войско вела к установлению особого налога: так, явились «пищальные деньги», «посошные деньги», «емчужные деньги» (на порох) и проч.»[65]. До 67% всех государственных расходов в середине XVII века шло на содержание войска и постоянные войны, хотя в стране несколько лет подряд был неурожай, к которому прибавилась эпидемия чумы 1654-1655 годов[66]. Казалось бы, Российское государство находится на пределе мобилизационных

---

[58] Ключевский В О Сказания иностранцев о Московском государстве. М. Прометей, МГПИ им В И Ленина, 1991 - 334 с. - С. 65-66

[59] Там же С 71

[60] Там же С. 70

[61] Нестеров Ф Указ. соч. С 51

[62] Ключевский В О Сказания иностранцев С 71

[63] Вельская Г, Зеленко Г «Цветок шиповника — наш город» интервью с Г В Алферовой // Знание - сила, 1981 - № 3 - С 29

[64] Нестеров Ф. Указ. соч. С. 50

[65] Ключевский В О Сказания иностранцев С 122

[66] См : Тимошина Т Н. Экономическая жизнь России М.. ФИЛИНЪ Юстицинформ, 1999 — 431 с - С. 60

возможностей. Но преобразования Петра I позволили резко повысить степень концентрации ресурсов на решающих с точки зрения государства направлениях. Общая сумма поступавших в казну податей и сборов с 1680-го по 1701 год удвоилась (с полутора до трех миллионов рублей)[67]. Военные расходы стали поглощать около 80-85% всех доходов России, а в 1705 году их доля дошла до 96%[68].

С 1699-го по 1725-й было проведено 53 набора в армию и на флот (23 основных и 30 дополнительных). Они дали более 284 тысяч человек, призванных на пожизненную (в отличие от допетровских временных ополчений) военную службу[69].

Неограниченные мобилизационные возможности никак не способствовали бережному отношению к ресурсам, в том числе и к людским. В 1716 году адмирал Девьер писал царю из Копенгагена: «Здесь мы нажили такую славу, что в тысячу лет не угаснет. Из сенявинской команды умерло около 150 человек, и многих из них бросили в воду, в канал, а ныне уж покойников 12 принесло к здешним дворам, и народ здешний жалуется». «Адмирал Паддон писал, что в 1717 году у него из-за гнилого продовольствия в течение месяца из 500 новобранцев умерло 222, а остальные „почитай, помрут с голоду, обретаются в таком бедном состоянии от лишения одежды, что опасаются, скоро помрут"»[70].

«В начале Крымской войны Николай I выразился примерно в таком духе: „У меня миллионная армия, проведу мобилизацию - будет полтора миллиона, попрошу Россию, и будет два с половиной-три миллиона". Император был прав: в первое время пришлось ограничивать набор в ополчение»[71]. Отношение к солдатам во время Крымской войны мало изменилось по сравнению с петровскими временами. «Французская газета того времени, трактуя со слов своих корреспондентов о качестве русского солдата и упоминая о его любви к родине, пресерьезно уверяла, что каждый русский солдат носит в своем ранце мешочек с землей своей родины: ничему иному они не могли уподобить трехдневный запас наших горелых сухарей, истолченных в порошок для более удобного их помещения в ранце»[72].

У системы управления нет необходимости экономить ресурсы. Расточительство с лихвой компенсируется высокими мобилизационными возможностями. Если государство в состоянии согнать во время войны под свои знамена едва ли не все мужское население страны и мобилизовать все финансовые ресурсы, зачем ему достигать большей эффективности, учиться побеждать не числом, а умением, зачем ему прикладывать усилия с тем, чтобы уменьшать людские и материальные потери? Гораздо продуктивнее приложить те же усилия для проведения

---

[67] См Хромов П А Очерки экономики докапиталистической России М Наука, 1988 —312 с. - С 296

[68] См.. Тимошина Т Н. Указ. соч. С. 87

[69] См. Ерошкин Н П История государственных учреждений М • Высшая школа, 1983 — 352 с - С. 71-95.

[70] Цит. по Бушков А Россия, которой не было: загадки, версии, гипотезы М.: Олма-Пресс, 1998 -607 с -С 384 См также Ключевский В О. Собр соч. В8 т М Госполитиздат, 1957 Курс русской истории Т 4 - 1957 - 426 с. - С. 68

[71] Борьба империй // Родина, 1995 - № 3-4 - С 32

[72] Шутили, не верили, не приготовлялись...» // Родина, 1995. — № 6-7 — С 93

дополнительных мобилизаций: во-первых, это лучше получается, а во-вторых, дает больший прирост привлеченных ресурсов, чем их экономия. Рационально мыслящий русский управленец не тратит время и силы на экономию, он тратит их на привлечение дополнительных ресурсов.

Так, рабочая сила была дешевой как в царской России, так и в Советском Союзе. Поэтому строились огромные заводы с низкой производительностью труда, но с объемом выпуска таким же, как и у гораздо меньших по размеру предприятий где-нибудь в Европе или Америке. За счет низкой зарплаты персонала и дешевизны природных ресурсов они были не менее прибыльны, чем предприятия на Западе. Перерасход недорогих ресурсов компенсировал все прочие недостатки.

Как в ходе индустриализации строились эти заводы? Как говорили тогда, «на голом энтузиазме». Мобилизационные возможности позволяли не заботиться о рациональной организации труда, оптимальном составе персонала, наличии необходимого оснащения. Все недочеты и недоработки можно было компенсировать повышенной интенсивностью труда и завышенной численностью. Советские средства массовой информации были полны хвалебными примерами того, как ударный труд может заменить собой и технику, и организацию.

Вспоминает К. А. Воробей, организатор первой ударной бригады ленинградского завода «Большевик»: «На видном месте вывешивалось объявление „На субботник по разгрузке овощей едут: 15-го числа — токарный участок, 16-го — фрезерный участок"... И субботник длится недели. За осень каждый комсомолец обязательно побывает несколько раз в порту на погрузке и выгрузке судов. „Нельзя отдавать советское золото иностранцам за простой судов!" — гласит плакат. Или: „Завтра вся молодежь должна отработать шесть часов в пользу МОПРа". И отрабатывали, да еще как!»[73] «Работы шли круглые сутки. Субботники устраивались чуть ли не ежедневно»[74].

Отсутствие конкуренции фактически снимало все разумные ограничения на привлечение дополнительных ресурсов, ничто не заставляло их экономить, наоборот, стимулировался повсеместный перерасход.

«На Невском машиностроительном заводе ценой нечеловеческого напряжения вышли из прорыва 1930 г. В январе 1931 г. — новый удар. План января выполнен только наполовину. Обед сократили наполовину, но февральский план выполнен только на 60%. В бригаде формовщиков стали тщательно проверять, как идет работа, сколько материалов на что расходуется, и тут столкнулись с возмутительными фактами. Как и повсюду в цехе, ответственность за использование инструментов никто не нес, обращались с ними варварски. Брали из кладовой столько, сколько смогли унести, многое ломали»[75]. «Например, нужен один напильник, а выписывают дюжину. Цехи, заводские дворы обрастали залежами испорченного и неиспользованного сырья и материалов. У станков в проходах кучи: скобы, болты, рессоры. Завалы были — не пройти»[76].

---

[73] Воробей К.А. Один — за всех, все — за одного Из истории первой ударной бригады Лениздат, 1961. - 152 с. – С. 8

[74] Мякушков В За крестьянской заставой // Были индустриальные - С 158

[75] Социалистическое соревнование в СССР. 1918-1964 Документы и материалы профсоюзов М.: Профиздат, 1965 -495 с - С 94

[76] Цит. по Хлевнюк О В Хозрасчетные бригады в начале 1930-х гг // Вопросы истории, 1989 - № 12 - С 130

Средства на проведение индустриализации получали с помощью тех же самых универсальных управленческих инструментов — мобилизации и перераспределения. Мобилизовывали ресурсы второстепенных, по мнению государства, отраслей и сфер деятельности (например, сельского хозяйства, культуры, искусства и т. д.) и перераспределяли их в пользу первостепенных, в первую очередь промышленности. Сам процесс мобилизации и перераспределения был организован крайне неэффективно, но огромный объем привлеченных таким образом ресурсов позволял не обращать внимания на перерасход. Вот что писал зав. культпросветотделом ЦК ВКП(б) А. И. Стецкий секретарю ЦК ВКП(б) Л. М. Кагановичу (письмо от 26 октября 1933 года):

«В числе проданных за 5 лет 4000 первоклассных картин из советских музеев продано 44 уникальные картины из Эрмитажа (Рафаэля, Рембрандта, Рубенса, Ван Дейка, Тициана и т. д.). Было создано впечатление, что идет массовая распродажа наших художественных сокровищ, в особенности старых мастеров из Эрмитажа. Кризис и упорно проводимая прессой кампания создали крайне трудные условия для продажи, и очень многие ценнейшие произведения искусства пошли за бесценок (скульптура Фальконетта (так в тексте. — А. *П.)* была оценена в 400 тыс. рублей, продана за 100, ваза Гутьяра оценена была в 100 тыс., а продана за 3 тыс.)»[77].

Такой же неэффективностью характеризовалась политика в области науки и образования. Государство одной рукой репрессировало интеллигенцию и высылало ее за границу, уничтожая важнейший ресурс страны, а другой рукой, тратя колоссальные деньги и усилия, резко расширяло систему среднего и высшего образования. Мобилизация людских и финансовых ресурсов и их перераспределение в сферу образования позволяли в значительной степени компенсировать разбазаривание интеллектуальных ресурсов общества. «За 1929-1940 гг. страна получила 868 тыс. специалистов с высшим образованием, 1529 тыс. — со среднеспециальным. В годы 3-й пятилетки ежегодный выпуск специалистов с высшим образованием был в 9 раз, а со средним — в 32 раза выше, чем в 1914 г.»[78].

«Генетически» встроенные в русскую модель управления повышенные мобилизационные возможности позволяют собирать в виде налогов большую долю «общественного пирога», чем в других странах. Даже в условиях нынешнего относительного ослабления государства «расходы расширенного правительства, составлявшие большую часть 90-х годов около половины производимого в стране ВВП, вдвое превышают аналогичные показатели стран соответствующего уровня экономического развития и примерно втрое — показатели быстрорастущих стран. В России сегодня собирают доходов в процентах к ВВП больше, чем в США (в среднем за последние пять лет 36,2 и 30,5% соответственно). И это при семикратном отставании по уровню экономического развития!»[79].

Какие качества воспитывала подобная система в подчиненных? Прежде всего умение пережить очередную мобилизацию. Не случайно систематические задержки выплаты заработной

---

[77] Нужен ли нам Эрмитаж? // Вестник Архива Президента РФ, 1999 — № 1 — С 106

[78] Хавин А. Капитаны советской индустрии // Вопросы истории, 1966 — № 5 — С 7

[79] Илларионов А Как заработать 100 триллионов долларов // Эксперт, 2000 — № 8 — С 18

платы на большинстве предприятий в первые годы рыночных реформ были пережиты персоналом без особого драматизма. «Подавляющая часть работников относительно спокойно переносит не только низкий уровень заработной платы, но и задержки ее на 6-9 месяцев (без забастовок и открытых конфликтов)»[80]. «Да я бы на самый крайний случай и эту квартиру отдал, в одной бы комнате прожил, я бы на восьмушке хлеба, на баланде, как в гражданскую, жил, только бы у Красной Армии все было»[81], — как о само собой разумеющемся говорит старый рабочий Попков.

А какие же качества воспитывались в руководителях? Прежде всего умение мобилизовать и перераспределить ресурсы. В отсутствие войн, кризисов или реформ система управления пребывала в стабильном, спокойном состоянии, поддерживая готовность мобилизовать ресурсы в случае необходимости; она как бы «точила когти». А когда этот час наступал и система управления переходила в аварийный режим, выживал тот управленец, который умел, используя накопленный предшественниками опыт и собственные навыки, должным образом мобилизовать и перераспределить ресурсы или же мог удачно встроиться в имеющийся механизм их мобилизации и перераспределения.

Существовали и до сих пор существуют специальные управленческие процедуры, направленные на поддержание готовности персонала к мобилизации ресурсов на выполнение любого поступившего задания. Простейшей и наиболее распространенной из них является производственное совещание, или обычная «планерка», на которой руководитель вынуждает подчиненных прилюдно демонстрировать свою покорность и заодно выясняет степень готовности каждого выполнять указания «сверху». Демонстративные хамство и грубость в отношении подчиненных выступают в данном случае в качестве инструментов для поддержания персонала «в тонусе», поэтому более «интеллигентные» начальники вынуждены компенсировать мягкую форму своего общения с сотрудниками большей строгостью наказаний.

Как только наша система управления (на любом уровне: в отделе, в бригаде, на предприятии, в школе, в городе, в стране в целом сталкивается с проблемами, первое, что она пытается сделать, — мобилизовать и перераспределить ресурсы, надеясь, что это улучшит положение. Недостаточно количество укрепленных городов, не прикрыта граница — и московское правительство в приказном порядке переселяет часть жителей старых городов на новые, неосвоенные земли для строительства и заселения новых городов. «...Приказы шлют распоряжения в старые города — отселить на новое место столько-то молодых семей. И опять-таки указывалось, какой город какие „профессии" должен поставить, в чем нужда у нового города. Так заранее задавались социальная структура и размеры города. ...Если же город разрастался, часть жителей отселялась в новые города»[82].

Не хватает средств на индустриализацию — давайте перераспределим ресурсы из сельского хозяйства, продадим произведения искусства и отдадим валюту промышленности. Грабительская

---

80 Шеломенцев А Г Кадровая политика // ЭКО, 1999 - № 9 - С. 96-98

81 Симонов К М Живые и мертвые Роман К Днипро, 1987 - 487 с – С 269

82 Вельская Г, Зеленко Г Указ соч С 27

коллективизация «дала возможность поднять долю зерна, потребляемого вне деревни, с 15 процентов в 1928 году до 40 процентов в 1940 году»[83]. Есть недостаток воды в южных районах — давайте перераспределим водные ресурсы страны, перебросив воды северных рек на юг.

Столкнувшись к середине 70-х годов с нехваткой рабочей силы на ленинградских заводах, по инициативе Ленинградского обкома КПСС «начали создавать профессионально-технические училища с официальной целью — подготовить квалифицированных рабочих. В ПТУ набирали подростков 14-16 лет преимущественно из сельской местности и малых городов Северо-Западного региона. По сути это была детская трудовая миграция. Она решала, по мнению руководства, главную задачу — заполняла непрестижные рабочие места... С 1977 года решением союзного правительства создание ПТУ было рекомендовано всем регионам. Система ПТУ, забрав подростков из сел, вкупе с миграцией взрослого населения подорвала воспроизводство сельского населения и само сельское хозяйство»[84].

Создав недостаток рабочей силы на селе, стали решать эту проблему опять-таки путем перераспределения. Нехватка работников в колхозах и совхозах — давайте перераспределим трудовые ресурсы, обязав городские предприятия и учреждения посылать людей на сельхозработы. Даже такое тонкое дело, как перестроечная реформа высшего образования, практически свелось к перераспределению учебной нагрузки в пользу семинарских и практических занятий за счет сокращения лекционных часов.

Перераспределение ресурсов как универсальная «управленческая отмычка» применялось и применяется и государственными органами управления, и негосударственными организациями, и населением. Получив в 1861 году землю, крестьянские общины более полувека направляли свою энергию не на интенсификацию сельского хозяйства, а на попытки перераспределить в свою пользу оставшиеся у помещиков земли. Заведомо было ясно, что передача крестьянам 57 млн десятин помещичьей земли (из которых 20 млн крестьяне и так уже использовали на правах аренды) в дополнение к имевшимся у крестьян 112 млн десятин (на начало XX века) не решит проблему бедности в долгосрочном плане.

Но крестьяне, а вместе с ними и все «передовое общество» настойчиво требовали «черного передела», борьба за который определила вектор общественного развития страны и логически привела к революции. Зато за Уралом, где помещичьего землевладения не было и крестьяне не могли ждать перераспределения в свою пользу чужих ресурсов, они активно улучшали агротехнику и в итоге на худших почвах получали большую урожайность, чем в Центральной России[85].

В кадровой политике нынешних предприятий принято решать проблемы заполнения новых вакансий, требующих опыта и квалификации (программистов, пиарщиков, маркетологов, системных интеграторов и т. д.), не путем внутрифирменного обучения и стажировок своих сотрудников,

[83] Гордон Л., Клопов Э Тридцатые-сороковые // Знание — сила, 1988 — №3 —С 7

[84] Баранов А Социально-экономические проблемы депопуляции и старения населения // Вопросы экономики, 2000 - № 7 -С 117

[85] См Ковалев С , Латов Ю «Аграрный вопрос» в России на рубеже XIX-XX вв // Вопросы экономики, 2000 - № 4 -С 111

а за счет переманивания уже подготовленного персонала из других фирм или из других подразделений своего предприятия. То есть за счет того же перераспределения. (В немалой степени такая кадровая политика объясняется тем, что «нынешние работодатели покупают не столько опыт и квалификацию, сколько связи, которыми должен обладать принимаемый сотрудник»[86]. Иначе говоря, переманивание «чужих» сотрудников является перераспределением не только персонала, но и ряда других важных ресурсов).

В ходе рыночных реформ предприятия столкнулись с нехваткой оборотных средств и сразу же стали решать эту проблему путем перераспределения внутренних ресурсов, в первую очередь, по русской традиции, за счет персонала — задерживать зарплату, ухудшать условия труда. «Поговорили с людьми, объяснили, что в цехах будет немножечко попрохладнее, но за счет этого мы уменьшим затраты на обогрев»[87], — делится передовым опытом директор Подольского завода промышленных швейных машин.

«Показательно, что федерализация по-российски началась не с обсуждения местных уставов и выборов местных властей, облеченных народным доверием, а сразу с перераспределения властных полномочий и государственной собственности между центральной и региональной номенклатурой»[88]. «Перераспределительные процессы обрели формы конкуренции и переместились из ЦК и Госплана в президентскую администрацию и парламент, однако их суть и типы связей остались скорее прежними, нежели обрели новое качество»[89]. «На смену государственному перераспределению товарных и людских ресурсов при социализме пришло государственное перераспределение финансовых ресурсов в условиях рыночной экономики»[90]. Повсюду в управлении мы видим господство перераспределительных процессов.

Система управления не давала никаких преимуществ тому, кто экономнее расходовал ресурсы и из меньшего делал большее, так что при принятии решений предстоящие затраты обычно не учитывались, шла ли речь о строительстве, военной операции или введении нового отчетного показателя. «Наверняка немного найдется менее благоприятных и более невыгодных для застройки мест, чем то, где Петр Великий ...заложил первый камень будущей знаменитой Петропавловской крепости»[91]. А ведь строительство Санкт-Петербурга — лишь один из бесчисленных примеров. «Аракчеев приказал обсадить дороги Чудова елью, которой ближе 500 верст не было. Планы на каменные строения посылали в такие места, где не было ни камня, ни обжига кирпича. Планы для постройки великолепных мостов посылались туда, где не было ни одной реки»[92].

---

[86] Титов В Ситуация на рынке труда в регионах // Эксперт, 2000 — № 30 — С 23.

[87] Матвеева А. Любовь к отеческим цехам // Эксперт, 2000 — № 26 — С 34.

[88] Афанасьев М. Боярские кондиции // Эксперт, 2000 — № 17 — С 56

[89] Дерлугьян Г Государство и глобализация // Эксперт, 2000 — № 48 — С 84

[90] Илларионов А Указ соч С 17

[91] Бродель Ф. Указ. соч. С 567.

[92] Дубровин Н После Отечественной войны // Русская старина, 1903 — № 11 — С 225.

Как-то мне довелось консультировать акционирование и приватизацию завода, построенного в брежневские времена одним из богатых военно-промышленных министерств. Когда представители министерства настоятельно предложили местным властям разместить у них в городе это новое предприятие, те не решились отказать открыто (хотя в городе и без этого завода был дефицит трудовых ресурсов, недостаточна инфраструктура), но выделили под стройплощадку самый худший из всех возможных участок земли. Местные власти были убеждены, что заказчик откажется от строительства в данном городе, но ошиблись. Представители министерства спокойно подписали все документы, и сейчас на дальней окраине, среди гнилого болота, на многометровом слое привезенного песка и бетона стоит (и простаивает) красавец завод.

В чем преимущество эффективного руководителя предприятия? В том, что он может, в частности, с меньшей себестоимостью выпустить больше продукции. Что из этого следует в условиях плановой экономики? Только то, что он даст больший прирост объемов производства, чем планировалось, и в следующем году ему дадут план прироста еще больший. А если он и на второй год не поумнеет и снова перевыполнит план, то ему еще добавят плановых объемов. В конце концов он поймет, что хорошо работать невыгодно.

То же самое касается крепостного крестьянина. Какой ему резон в условиях барщины и оброка повышать эффективность своего хозяйства? Никакого смысла нет. Разбогатеет, заведет много скотины, значит, будет чем работать на барина. У барина появится больше стимулов согнать его на барщину. В лучшем случае барин просто увеличит ему оброк. В другие эпохи аналогичным образом влияли на мотивацию продразверстка, община, постои, займы, колхозы, заводское нормирование труда и многое другое. В наши дни - налогообложение. На всех уровнях управления не было стимулов к повышению эффективности.

Что же стимулировалось? Вознаграждалось умение в нужный момент собрать ресурсы в кулак и добиться выполнения поставленной задачи. У Толстого в «Войне и мире» описано, как полковник «Богданыч» в интересах своей карьеры пошел на сознательный перерасход людских ресурсов. Он послал целый эскадрон гусар поджечь мост (при этом эскадрон понес потери), хотя для поджога моста было бы достаточно послать не весь эскадрон, а двоих молодцов. Но целый эскадрон — звучит громче, это целая баталия, о которой с большей вероятностью узнает начальство, и полковнику легче крест на грудь получить. Есть ли смысл тому же «Богданычу» экономить людские жизни? Нет. И так на всех уровнях управления.

В первой главе говорилось о ведущей роли конкурентного класса в любом обществе. Если эту закономерность приложить к России, то обнаружится, что, раз конкуренция не является движущей силой российской системы управления, значит, и конкурентный слой населения не мог быть господствующим в обществе классом. На первый взгляд кажется, что это не так, что в России, как и в Западной Европе, дворяне были, по выражению Ришелье, «главным нервом государства». Однако конкурентная функция российского дворянства далеко не очевидна.

«Петровская реформа создала дворянство. Это сословие, которое «ради службы благородно и

от подлости отлично"»[93]. Для этого Петр сломал все традиции, согнал в один класс бояр и безродных холопов. Поначалу ничего, кроме массы проблем, принадлежность к дворянству не приносила. Дворянин должен был служить всю жизнь, с шестнадцатилетнего возраста.

Согласно указу 1699 года, «тех, кому 15 лет и росту они 2 аршина и 2 вершка, писать в службу отцов их»[94]. Недоросли должны были ежегодно являться на смотры для распределения их по службам. Меры наказания за неявку год от года ужесточались. Сначала это были высылки на вечное поселение в отдаленные гарнизоны, потом «„отписания" деревень»[95].

«В 1720 году Петр простил всех не явившихся, но с тем, чтоб они непременно явились в этом же году, иначе „нетчикам" было обещано, что „поступлено с ними будет как с беглыми солдатами — будут биты кнутом и сосланы на вечную каторжную работу в Сибирь". После к этому добавлены были вырванные ноздри»[96]. «Взрослым дворянам также было предписано периодически являться на смотры под страхом высылки в вновь завоеванные города. Указы повторялись в 1706-м, 1714-м, 1715-м, 1721-м, 1722 годах»[97].

Согласитесь, что принудительный призыв на службу и угроза вырвать ноздри плохо вяжутся с привилегированным общественным статусом. Действительно, представители дворянства занимали более высокое общественное положение, чем выходцы из других сословий. Однако привилегированное положение было следствием выполнения дворянами не конкурентных, а административных функций (неважно, в какой сфере — в армии, в гимназии или в департаменте) в качестве государственных служащих.

Что было главным нервом российской системы управления? Какого рода отношения? Отношения по мобилизации и распределению ресурсов. Благодаря тому, что в русскую систему управления изначально вмонтирован механизм, позволяющий мобилизовывать, перебрасывать и перераспределять ресурсы, то главную роль в России играют те группы населения, которые опосредуют мобилизацию и перераспределение.

Если речь идет об административной мобилизации и административном перераспределении, то это чиновники или примыкающие к ним по своим функциям управленцы. Их ключевая роль в процессах мобилизации и перераспределения делает их господствующим классом общества. «Есть принципиальное отличие элит России и Запада. На Западе богатство дает власть, а в России власть дает богатство. Образно говоря, у нас от „кресла" зависит благосостояние: квартира, машина, казенная дача и т. д. Есть „руководящее кресло" — есть все, выбили его — ты никто»[98].

Если же мобилизация и перераспределение осуществляются не государственно-административным, а каким-то иным способом, то стремительно возрастает роль тех групп

[93] Рикман Ю. Дворянское законодательство Российской империи М , 1992 — 136 с — С. 4

[94] Яблочков М История дворянского сословия в России СПб., 1876 — 680 с — С 320

[95] Романович-Славатинский А. Дворянство в России от начала XVIII века до отмены крепостного права. СПб , 1870 - 564 с. - С 31.

[96] Экштут С Благородное сословие в России // Социум, 1995. — № 1 — С 26

[97] Там же С 26

[98] Лобанова-Ростовцева Н Царское «белье» для комиссаров // Родина, 1995 — № 1 — С 65

населения, которые еще вчера находились в нижней части социальной пирамиды, а сегодня активно участвуют в перераспределении общественного пирога. Недаром наш народ — а люди всегда интуитивно чувствуют, кто «в доме хозяин», — в своих стереотипах поведения копирует тех, кого считает господствующим слоем.

Возьмем мутное начало 1990-х, когда открылись закрома родины и на ее просторы потоком хлынул весь тот гной, что копился столетиями. Кто выплыл наверх? Кого стали копировать дети и подростки в своих словах, поступках, прическах, манере общения? Какие изменения произошли в русском языке? Из чьей лексики русский язык стал рекрутировать новые термины? Отнюдь не из академических слоев населения и даже не из предпринимательских. Криминальный жаргон, блатная «феня» пополнили родную речь. Термины «наезд», «разборка», «по понятиям» и т. п. уже окончательно легализованы.

Какова универсальная форма одежды подростков, наиболее чутких к общественным настроениям? Кому они подражают? Подростки копируют бандитов — бритые головы, сленг, манеры, модель отношений с противоположным полом. Почему так происходило? Потому что народ понимал, что именно бандиты в тот момент наиболее успешно занимались перераспределением ресурсов. Значит, они и были ведущим классом общества, опосредовавшим процесс его трансформации.

Разумеется, это не значит, что «бандитская» идеология в стране установилась надолго. «Сначала выражением эпохи показались *новые русские,* забуревшие хамы в малиновых пиджаках. Ничего нового в них на самом деле не было: точно такое же быдло со сходными повадками выкатывалось на российскую авансцену, например, после 1861 года — читайте Щедрина. Как в тот, так и в нынешний раз это было немедленным следствием сокрушительного удара по социальной и имущественной структуре, как в тот, так и в этот раз царили они недолго: большинство молодцов в перстнях и цепочках прогорели, часть — минимально обтесалась и перестала замечаться»[99].

Так уж устроена система управления в России, что определяющими являются процессы мобилизации и перераспределения (а в спокойном, некризисном состоянии — поддержание готовности к мобилизации). Когда в период смуты государство слабеет или разрушается, любая группа людей, которая оказалась рядом и оседлала перераспределяющие структуры и процессы, становится господствующим классом общества.

Сейчас на некоторое время, которое уже заканчивается, этим слоем населения стали бандиты. Они присваивают значительную часть национального дохода, играя в социальной структуре примерно ту же роль, что в свое время играли западноевропейские рыцари, купцы-мануфактуристы, а затем менеджеры. Просто механизм их власти не столько конкурентный, сколько мобилизационно-распределительный, что Россию, собственно говоря, и отличает.

Если обратиться к прошлым эпохам, то нельзя не заметить, что в России тот слой, который навязывал обществу свой образ жизни, свою лексику, свои ценности, свой менталитет, как правило, был слоем перераспределительным.

---

[99] Привалов А. Предоставленные самим себе // Эксперт, 2000 — № 1-2 — С 14

Возьмем 20-е годы, стилеобразующие для последующей эпохи. Ведь отнюдь не производством материальных благ и не оказанием услуг занимались «комиссары в пыльных шлемах». Они мобилизовывали и перераспределяли, причем не только материальные ценности, а все виды ресурсов; они заложили то общество, тот язык, ту культуру, тот фольклор, ту систему ценностей, которые мы расхлебываем до сих пор; они, а не рабочие и крестьяне, дали образцы поведения для последующих поколений.

Именно они, мобилизующие и распределяющие, присваивали себе непропорционально большую часть общественного пирога. Председатель контрольной комиссии РКП(б) А. А. Сольц в «Правде» от 12 февраля 1921 года писал: «Разлагающее влияние на многих оказывает само пребывание у власти в эпоху диктатуры пролетариата. Отсюда бюрократизм, крайнее высокомерие, нетоварищеское отношение к рядовым членам партии и беспартийным рабочим массам. Чрезвычайное злоупотребление своим привилегированным положением в сфере снабжения. Выработалась и создалась коммунистическая иерархическая каста ответственных работников со своими групповыми интересами, которая для себя имеет особые правила, законы, не применимые ко всем прочим. Для „коммунистических превосходительств" по пути их следования очищаются квартиры для достойного приема, заготавливаются и предоставляются специальные вагоны, поезда, автомобили и всякие другие преимущества.

Такие нравы устанавливаются все больше и больше среди верхних слоев партии»[100].

Вернемся в период начала 1990-х, когда в общественное сознание намертво впечатался образ «нового русского», чаще всего — бандита. Ведь не «новый русский» был реальным героем того времени. Кто на своих хрупких, как правило, женских плечах, вытащил из пропасти нарождающийся российский рынок? «Челноки» и мелкие торговцы, которые по сути дела спасли экономику от коллапса, обеспечив товарное предложение и поддержав ликвидность рубля в период, когда все рушилось и деньги переставали быть деньгами. По оценке Евгения Ясина, в середине 90-х годов в стране насчитывалось 1,8 млн «челноков» (при том что всего в розничной торговле было занято 5 млн человек)[101].

Они спасли положение, и они же, как безвестные солдаты в окопах, были забыты своим народом. Их хозяйственный подвиг никто не запомнил и не оценил по достоинству. Вряд ли когда-нибудь появится памятник «челноку» — спасителю Отечества (разве что турки поставят). Они еще занимаются своим нелегким ремеслом и по-прежнему таскают клетчатые баулы по барахолкам, хотя это уже не так важно для экономики страны. Они спасли страну, как и спекулянты-мешочники в годы гражданской войны, с риском для жизни снабжавшие продовольствием голодающие города. Кто их сейчас помнит, этих мешочников? А комиссаров помнят. И «новых русских» запомнят. Потому что люди знают: ключевой класс - не тот, кто создает, а тот, кто мобилизует, распределяет и перераспределяет.

Возьмем так называемые застойные годы, то есть лет двадцать тому назад. Кто был основной

---

[100] Цит. по Гимпельсон , Е. Советские управленцы формирование политического и нравственного облика 1917-29 // Вестник российского гуманитарного научного фонда, 1997. — № 3. – С. 100

[101] См. Кокшаров, А. Черная дыра // Эксперт, 2000. – №12. – С. 30

рабочей лошадкой системы управления? Замотанный, замученный, обруганный начальник цеха (и аналогичные ему по должности управленцы проектных институтов, колхозов, НИИ). На ком все держалось, кто связывал рвущиеся звенья управленческой цепочки? Начальник цеха. Был ли этот начальник цеха образцом для подражания, вошел ли он в фольклор, запомнился ли? Нет.

А кто тогда же был фольклорным персонажем, о ком писали, о ком говорили, кому подражали, кому завидовали, кому хотели понравиться-познакомиться? Лицам, распределяющим и перераспределяющим: заведующему торговой базой, директору магазина, в общем, людям, сидящим на распределении товаров и услуг. (Формально они занимались не распределением, а продажей, но, поскольку все было в дефиците, продажа была на самом деле распределением.) Именно эти работы были престижны, именно в торговые вузы трудно было поступить, именно они были так называемыми блатниками, именно их дети учились на экономических и юридических факультетах. О торговых работниках создавались анекдоты, им перемывали кости журналисты и сатирики, о них снимали фильмы. Они, распределяющие, были для народа тем, что впоследствии стало «новыми русскими».

Причины образования русской модели управления

За счет чего сложился неконкурентный, мобилизационно-распределительный характер русской системы управления? Наиболее распространенная точка зрения состоит в том, что до монголо-татарского нашествия Русь развивалась в общем и целом по европейскому пути, а затем под воздействием монголо-татарского ига была вынуждена превратиться в жестко централизованное неправовое государство, по сути, в военный лагерь. Если бы страна этого не сделала, не мобилизовала бы все ресурсы (запретив внутреннюю конкуренцию и необходимые для нее свободы) и не передала бы их в полное распоряжение монарха, то она не смогла бы победить в военном противостоянии с враждебными соседями (в первую очередь со Степью).

Из этого следует, что другие европейские страны не находились в таком отчаянном положении и не имели необходимости мобилизовать ресурсы и централизовать управление, поэтому и смогли выпестовать в себе разнообразие укладов, ту самую «цветущую сложность» европейского средневековья, развить конкуренцию и со временем стать демократичными и богатыми. Однако история очень многих, если не большинства, стран Европы полна примерами длительной борьбы за выживание народов и государств.

Например, норманны долго разоряли Западную Европу, но ответом не стала централизация государств. Так же как Русь платила дань Золотой Орде, германские земли платили дань венграм, которые все равно совершали опустошительные набеги. К началу II тысячелетия в католической молитве присутствовали слова: «От меча норманна и стрелы мадьяра упаси нас, господи!»[102]. Сам Карл Великий должен был платить дань венграм, хотя этим он обезопасил от набегов только часть своей империи. Как и русские, немецкая нация как таковая осознала[103] себя единым народом лишь тогда, когда немцы собрали дружины со всей будущей Германии и в битве при Лехфельде разгромили венгерскую армию. Своя Куликовская битва у немцев была, а вот объединения в одно государство почему-то не произошло, и система управления осталась децентрализованной и конкурентной.

Англия вплоть до Вильгельма Завоевателя постоянно подвергалась нападениям викингов, теряла людей и территории. Англичане долгое время (с 991-го по 1051 год) платили викингам дань в огромных по тем временам размерах (до 80 тысяч фунтов серебра ежегодно)[104] — так называемый dane-geld, и выплата этой дани действительно внесла некоторые элементы централизации. У английского государства появился механизм централизованного сбора денег, которые потом шли датчанам. Нечто, напоминающее московский механизм сбора дани. Но в

---

[102] Смирнов А Год тысячный // Знание — сила, 1983. — № 9. — С 34

[103] См Дельбрюк Ганс История военного искусства в рамках политической истории М.: Государственное издательство Наркомата Обороны СССР, 1938 -Т 1 -514с - С 80-93

[104] См Лебедев Г С Эпоха викингов в Северной Европе. Л Изд-во ЛГУ, 1985 - 286 с - С 21

отличие от Великого княжества Московского в качестве заначки эту дань королевская власть не использовала и не строила державу на средства, собранные якобы в пользу иноземцев.

Проблемы, сходные с российскими, у них были, а как ответа такой же централизованной системы нигде не возникло. Положение Франции на протяжении Столетней войны было ничем не лучше, чем положение России под игом Орды. Самая цветущая страна Европы приносила огромные и во многом бессмысленные жертвы, превращаясь в пустыню, а государство не могло ни изменить ход событий, ни измениться само, чтобы спасти страну. Централизованной французская монархия в ходе войны так и не стала, оставаясь слабым (в управленческом смысле) государственным образованием. И когда Франция в конце концов была спасена, то не благодаря своему государственному устройству, а вопреки ему.

Польское государство и польский народ выросли в условиях трудного противостояния германской экспансии и вторжениям крымских татар, но эти сходные с Россией внешние условия не привели к сходству внутреннего государственного устройства. Скорее, наоборот, в средневековье Польша выстояла за счет традиционных европейских механизмов — создания экономически и политически независимого рыцарского сословия, ставшего главной военной силой страны.

А сколько народов и государств были поставлены на грань выживания, но так и не смогли изменить свою систему управления и исчезли. Ведь «большинство цивилизаций прошлого, оказавшись в кризисе, не находило из него выхода и гибло»[105], — утверждает Григорий Померанц. Почему же они не стали централизованными, на московский манер, или, наоборот, не превратились во внутренне конкурентные, воинственные государства, что тоже повышает шансы на выживание? Потому, наверное, что не было предпосылок для такого перерождения.

Кроме того, централизация в России продолжала усиливаться и тогда, когда в этом уже не было военно-политической необходимости, например, когда противостояние с татарами уже в основном завершилось. Причем темпы централизации и подавления конкуренции резко усиливались в кризисные периоды, в течение которых система управления функционировала в чрезвычайном, «аварийном» режиме, — при Иване Грозном, при Петре I, при советской власти. Тенденции к усилению централизма ощущались и в годы неудачных попыток верховного правителя перевести систему в подобный мобилизационно-чрезвычайный режим (при Павле I, Андропове).

Например, реформы Ивана Грозного (через полтора столетия усиленные преобразованиями Петра I, а затем, в своей крайней форме, воспроизведенные большевиками) изменили вектор развития отношений собственности на противоположный. «В середине XVI века в русском государстве в промышленности и сельском хозяйстве зародились капиталистические отношения и были подготовлены необходимые экономические условия для их развития. Но в 70-90-е годы произошло активное вторжение государства в экономические отношения. Это вторжение не только затормозило развитие капиталистических отношений и подорвало состояние

[105] Есть ли логика в отечественной истории? // Знание — сила, 1990 — № 11 — С 19.

производительных сил в стране, но и вызвало в экономике явление регресса»[106].

«В XVI веке до 80-х годов труд принудительный, крепостной, холопский не мог играть какой-либо существенной роли. Крепостных крестьян (бывших холопов, посаженных на землю), до 80-х годов было очень немного, а холопский труд в промышленности начиная с первой половины XVI века усиленно вытеснялся и заменялся вольнонаемным. В XVII-XVIII веках картина была обратной — удельный вес вольного найма как в промышленности, так и в сельском хозяйстве в XVI веке был, безусловно, много выше, чем в XVIII веке. Смоленскую крепость, например, строили 16 тысяч вольнонаемных работников»[107].

Нельзя не прийти к выводу о том, что неконкурентный, мобилизационно-распределительный характер русской системы управления является не неизбежным результатом суровых внешних условий, а представляет собой следствие каких-то внутренних предпосылок. Древняя Русь по своему государственному устройству (в первую очередь по механизму присвоения прибавочного продукта) изначально отличалась от будущих западных государств.

Европейская система управления «выросла» из франкского государства, которое Карл Великий распространил на большую часть [Европы в рамках своей империи. Исходным пунктом был захват нецивилизованным племенным союзом франков богатой римской провинции Галии. Франки застали в Галлии многочисленное порабощенное население, за долгие века привыкшее к тому, что им командуют и его эксплуатируют. У франков не было никакой возможности как-то потребить прибавочный продукт и прокормить свой захватнический народ, иначе как рассредоточив, «размазав» свое войско по стране с тем, чтоб армия кормилась на местах.

Короли, вышедшие из среды племенных вождей, были как бы распорядителями земель, которые они раздавали от своего имени дружинникам и служилым людям. Становление ленной системы во франкском государстве началось при Карле Мартелле (717-741), введшем условное пожизненное держание земли — бенефиций, и окончательно оформилось при Карле Великом (768-814). Тем самым управление было децентрализовано: каждый воин получил автономный источник дохода в форме участка земли. Работавшие на этой земле крестьяне стали содержать землевладельца, тем самым обеспечив ему экономическую независимость от государства.

В сложившихся обстоятельствах данная организация была оптимальной. Провинция была богатой, могла прокормить много воинов, но собрать этот прибавочный продукт в казну было нельзя, так как товарно-денежные отношения фактически были разруше1ны, а везти по плохим дорогам собранные налоги в столицу (или в другое место, где находилась вся армия) в натуральной форме технически неисполнимо (да и сгниет в пути). Потребить прибавочный продукт можно было только в местах его производства – в деревнях и бывших римских поместьях.

Рассредоточение армии по территории страны позволило более полно использовать прибавочный продукт, поэтому стало возможным иметь огромную по тем временам армию и при Карле Великом создать большую империю. Изобретенный франками феодальный способ производства основан на делегировании полномочий. Государство в лице короля предоставляло

---

[106] Маковский Д П. Развитие товарно-денежных отношений в сельском хозяйстве русского государства в XVI веке. Смоленск, 1960 - С 212.

[107] Янов А Происхождение автократии // Диалог, 1991 — № 10 — С 68

своим подданным возможность самостоятельно управлять территориями и населением и за счет этого кормиться, объединяясь в королевское войско лишь на время военного похода. Делегирование полномочий стало ключевым принципом управления на территории империи. Постепенно, через механизмы культурного влияния (как в Скандинавии, Чехии и Польше) или путем завоеваний (как в Англии и Испании) данная модель управления распространилась на всю Западную и Центральную Европу.

Франки захватили территорию, на которой давно укоренились христианство и римское право. Им оставалось только воспринять это культурное наследие, поэтому складывавшаяся феодальная система отношений с самого начала базировалась на частной собственности и уважении прав ее владельцев. «Историки даже подчеркивали, что после завоеваний у варваров привязанность к личной собственности была более сильной, чем у римлян. Капитул 27 о кражах Салической правды очень дотошен и строг в отношении таких посягательств на собственность, как потрава скотом чужой нивы, кошение травы на чужом поле, сбор чужого винограда или обработка чужого поля. Привязанность мелкого крестьянина из варваров к своей собственности была, несомненно, тем большей, что он стремился утвердить свою независимость, и это было естественным поведением человека, осевшего в завоеванной стране и желающего проявить свое превосходство над массой местного населения, подвластного крупным собственникам»[108].

«Феодальный строй многоэтажен, и при нем каждый практически владеет всеми ресурсами занимаемой им земли и подчиняется тому, от кого он ее „держит", только в смысле верности, в которой поклялся. Если король зависит от лояльности своих крупных вассалов, то и они находятся в таком же положении. Из-за того, что всюду пришлось укреплять или приказывать укреплять неприступные замки для защиты от норманнов, мадьяр и сарацин, а также от соседей; из-за того, что у каждого укрепленного замка есть владелец, закаленный воин, и из-за того, что владелец замка может кормиться только с той земли, которой владеет, — из-за всего этого у крупных феодалов есть свои вассалы, а у этих вассалов, если их фьеф достаточно велик, также есть вассалы. Так что самый маленький из этих феодальных владельцев оказывался на деле самым независимым. Из своего замка он может бросить вызов не только врагам, но и собственному сеньору, своему „сюзерену", от которого „держит" землю. Подвергнуть его осаде? Условия ведения войны, характерные для того времени, делали подобную осаду затруднительной. Если владелец замка принял меры предосторожности и заготовил достаточно съестных припасов, то он мог выдержать очень длительную осаду. Поэтому сюзерен мог решиться на такой шаг, только имея очень веские причины»[109].

Для территории Древней Руси описанный выше европейский способ государственного и общественного устройства был тогда просто невозможен. Не было ни христианства, ни развитой правовой системы и частной собственности, ни привычного к эксплуатации населения. Дружину нельзя было «размазать» по территории страны с тем, чтоб она кормилась. Вошедшие в состав Киевской Руси племена до того не были никем покорены (не считая эпизодических выплат даней),

[108] Ле Гофф Жак Цивилизация средневекового Запада М Издательская группа Прогресс Прогресс-Академия, 1992. - 372 с. - С 31

[109] Поньон Э. Повседневная жизнь Европы в 1000 году М . Молодая гвардия, 1999. — 382 с - С 98

не было традиции того, что они должны кого-то содержать. Забрать прибавочный продукт можно было только «полюдьем», явившись со всей дружиной. Подданные платили налоги лишь при непосредственной угрозе применения военной силы.

Полюдье не было изобретением киевских князей. «На территории нынешней Украины и Юга России существовало прежде, вероятно, полюдье правителей дославянских государств — не только скифских царей, но, может быть, также готских королей, каганов гуннских, аварских, тюркских. В каждом из славянских племенных союзов, или княжений, было свое собственное полюдье. С образованием Киевской Руси полюдье великого киевского князя как бы „наложилось" на эти местные»[110].

Еще до прихода Аскольда и Дира поляне платили дань хазарам. Потом пришли Аскольд и Дир с варягами и в 862 году захватили Киев, освободили от хазарских поборов, но сами стали брать дань. В 885 году Олег отправился в землю радимичей и спросил их: «Кому дань платите?» — «Хазарам», — ответили те. — «Не платите хазарам, платите мне», — сказал Олег и стал брать дань с радимичей. Ситуация мало чем отличается от банального рэкета эпохи первоначального накопления капитала в современной России (и глубинные причины те же: отсутствие традиций частной собственности, христианской морали, действующего государственного аппарата).

«Русская земля тогда выглядела следующим образом: в Новгороде сидел сын или ближайший родственник великого князя, и территория, которая находилась непосредственно под властью киевского княжеского семейства, была вытянута узкой линией вдоль пути „из варяг в греки" около 1200 км в меридиональном направлении и в широтном — около 300 км на юге и чуть больше на севере. К востоку и западу от этой территории находились славянские общности, сохранявшие автономию и имевшие собственных князей. Их обязанностью была выплата дани и поставка моноксилов (судов)»[111].

Князю надо было каждый год в ходе полюдья подтверждал свои права; и только явившись с войском, он мог забрать то, что было ему положено. Если бы древнерусский князь на франкский манер распределил свою дружину по стране, дал каждому по деревне или волости, то тем самым он обрек бы дружину на гибель.

Племена не стали бы повиноваться. Например, князя Игоря с «малой» дружиной при попытке повторного сбора дани убили древляне. А если вообще без дружины, один воин на целую деревню, как на Западе? Хорошо известный пример с князем Игорем показывает, чем кончилось бы такое делегирование полномочий и насколько не готовы были подданные добровольно кормить всю эту княжескую братву.

Полюдье как единственно возможный механизм присвоения прибавочного продукта автоматически диктовало необходимость централизации управления армией и государственным аппаратом. Между князем и дружиной складывались отношения не вассалитета, как в феодальной Европе, а подданства. Дружина постоянно находится при князе, который никому не делегирует полномочия по сбору дани, он сам этим занимается. Не случайно в России не было традиции

---

[110] Кобищанов Ю Полюдье // Знание - сила, 1985 - № 11 - С 43

[111] Горский А Указ соч С 43

налоговых откупов. Невозможен сам факт — как это государь или великий князь отдает какому-то постороннему, третьему лицу, священное право сбора налогов! А в Западной Европе, где укрепилась традиция делегирования полномочий, легко на это шли — раз уж король предоставляет феодалу землю взамен службы, то это значит, что он может легко предоставить и право сбора налогов.

Больший по сравнению с феодальной Европой уровень централизации в управлении армией и государственным аппаратом объясняется отнюдь не повышенной склонностью европейских монархов к демократизму. Конечно, они предпочли бы сделать свое войско централизованным и подконтрольным. Поэтому даже раннефеодальные короли имели в своем прямом подчинении небольшую, собственно королевскую дружину, так называемую скару[112], которая жила при дворе и передвигалась по стране вместе с королем. Скара представляла собой неразвитую и постепенно сошедшую на нет форму полюдья, существовавшую у большинства европейских народов[113]. Но феодальное устройство государства не позволяло содержать на положении скары большое войско, — не было возможности централизовать большие массы прибавочного продукта. А в России была не только возможность, но и необходимость территориальной централизации армии.

Заложенный в период ранней Киевской Руси механизм присвоения прибавочного продукта путем полюдья создал основы государственного управления. Последующие события модифицировали эти основы, но не меняли их сущность. Потом, когда страна начала богатеть, увеличилось население, улучшились торговые пути, народ привык к неизбежности регулярной выплаты дани и появилась возможность делегирования полномочий по присвоению прибавочного продукта. Наступил период феодальной раздробленности. Русь распалась на самостоятельные государства. По подсчетам Б. А. Рыбакова, в XII веке их было пятнадцать, в XIII — пятьдесят, в XIV — двести пятьдесят[114]. «С распадом Киевской Руси на отдельные большие княжества, а последних — на все более мелкие, масштабы полюдий уменьшаются, их политическое значение падает»[115].

Но стереотипы централизованного управления еще были слишком сильны. Они еще сохранялись в генетической памяти народа, в правилах и обычаях системы управления. И поэтому, когда военная ситуация, в том числе татарская угроза, потребовала мобилизации всех ресурсов, то стереотипы централизованного управления снова стали безраздельно господствовать. "Впрочем, подданство на северо-востоке Руси еще до монгольского нашествия пустило столь глубокие корни, что для утраты дружинниками своих прав и привилегий достаточной была бы, вероятно, зависимость русских князей от любого иноземного государя"[116] В европейских странах, даже в тех, которые в силу военной необходимости отчаянно нуждались в такой системе, ее

[112] См Дельбрюк Ганс Указ соч С. 14-15

[113] См.. Кобищанов Ю Полюдье // Знание — сила, 1985 — № 11 — С. 44

[114] Цит по Филюшкин А Защитный пояс Третьего Рима // Родина, 1998 — № 4 — С 27 См также Рыбаков Б А Киевская Русь и русские княжества ХП-ХШ вв М Наука, 1993 — 592 с - С. 469

[115] Кобищанов Ю Указ. соч. С 43

[116] Юрганов А. У истоков деспотизма // Знание — сила, 1989. — № 9. — С. 25

нельзя было создать — не было исторических предпосылок, традиций полюдья. А на Руси эта у традиция была, и на ее базе постепенно сформировалась старомосковская политическая система, которая создала ту Россию, о которой писал Ключевский:

«Московское государство зарождалось в XIV веке под гнетом внешнего ига, строилось и расширялось в XV и XVI веках среди упорной борьбы за свое существование на западе, юге и юго-востоке... Оно складывалось медленно и тяжело. Мы теперь едва ли можем понять и еще меньше можем почувствовать, каких жертв стоил его склад народному благу, как он давил частное существование. Можно отметить три его главные особенности. Это, во-первых, боевой строй государства. Вторую особенность составлял тягловый, неправовой характер внутреннего управления и общественного состава с резко обособлявшимися сословиями... Сословия различались не правами, а повинностями, между ними распределенными. Каждый был обязан или оборонять государство, или работать на государство, то есть кормить тех, кто его обороняет... Третьей особенностью московского государственного порядка была верховная власть с неопределенным, т. е. неограниченным, пространством действия...»[117].

«Соседство Великого княжества Литовского и России позволяет на протяжении нескольких столетий прослеживать „соревнование двух систем" — более либерального, но менее приспособленного к борьбе с внешним врагом государственного строя Литвы и значительно более жесткой, милитаризованной, но и более устойчивой, „противоударной" политической системы Московского государства. Соревнование, как известно, закончилось уничтожением Великого княжества Литовского и торжеством России»[118].

Неизбежным побочным эффектом такой системы управления явилось отставание страны в тех отраслях и сферах деятельности, которые требуют частной инициативы, частного интереса и частных инвестиций, а потому лучше развиваются в условиях децентрализации. Например, города в России так и не стали независимыми, и в них не образовались университеты. В Западной Европе городу было легче подняться и достичь политической независимости, потому что его противники были раздробленными и слабыми. Город вполне мог победить отдельного феодала, особенно если тот подолгу отсутствовал (например, находился в крестовом походе). В России же городу противостояло централизованное государство, и силы были неравны.

Впоследствии слабость городов дорого обошлась стране, сказавшись и в политическом консерватизме, и в экономической отсталости, и в культурной и идеологической патриархальности. «На Западе куда сильнее, чем на Востоке, города, промышленность, торговля, буржуазия; а где буржуазность, товарность, там крепнут свободы, местные и городские, еще сравнительно небольшие, но родственные тем, что прежде были на Руси, но сгорели в пожарах ХШ-XIV веков»[119].

Зато в тех сферах и отраслях, где централизация необходима, Россия имела преимущество.

---

[117] Ключевский В О Собр соч В 8т М Госполитиздат, 1957 Курс русской истории Т 3 — 1957 -426 с.- С 396-397

[118] Володихин Д. Ты не прав, XVI век? // Родина, 1996 - № 12 - С 44

[119] Эйдельман Н Я «Революция сверху» в России М Книга, 1989 —171 с — С 34

Скажем, артиллерию изобрели не у нас, но поскольку артиллерия требует централизованного государства (отдельный феодал не сумеет выдержать расходы на литье пушек и содержание пушкарей), то данный род войск — в первую очередь дело государево. Высокий уровень централизации управления обеспечил России значительные преимущества в развитии артиллерии по сравнению с европейскими государствами на соответствующей стадии их развития. Начиная с XVIII века русская артиллерия считалась одной из сильнейших в мире, в то время как армия в целом еще не заслужила столь же лестных оценок, а государство совсем не было самым богатым среди мировых держав.

Те же особенности русской системы управления обусловили как мировые достижения советской науки, так и бесплодность многих научных учреждений в постсоветский период. «Централизованная система НИИ хорошо показала себя в масштабных проектах, требующих мобилизации больших ресурсов на приоритетном направлении вроде строительства гидроэлектростанций, производства атомной бомбы или создания баллистических ракет, но для работы в условиях отсутствия четких приоритетов, „спущенных сверху", — работы по всему спектру высоких технологий (особенно ориентированных на потребительский рынок), она оказалась совершенно неприспособленной. Что, собственно, и было продемонстрировано в последнее десятилетие, когда чуть ли не основным источником доходов большинства НИИ стала сдача в аренду своих площадей»[120].

Во многих случаях централизация позволяет сконцентрировать ресурсы именно на тех направлениях, которые отстают от мирового уровня в силу той же самой централизации. Так, политически слабые русские города не обзавелись университетами. Как следствие — отсутствие прослойки ученых, которые могли бы образовать научные академии. И исправлять этот недостаток пришлось централизованным путем.

Российская академия наук была основана Петром I. 8 февраля 1724 года им утвержден проект об учреждении Академии наук и университета при ней. В отличие от большинства существовавших в Европе Российская академия не была вольным обществом, а содержалась за казенный счет. В проекте было записано: «Ученые люди, которые о произведении наук стараются, обычно мало думают на собственное свое содержание...»[121].

Различие исторических путей образования государства привело, в ходе длительной эволюции, к существенным различиям национальных систем управления в России и Западной Европе. В феодальной Европе принцип делегирования полномочий распространяется по феодальной лестнице «сверху вниз». Каждый вышестоящий уровень передает управленческие функции нижестоящему уровню. Государство в лице короля делегирует землю и соответствующие полномочия герцогам, герцоги — маркизам, маркизы — графам, графы — виконтам, виконты — «рядовым» шевалье. «Верхние этажи» управленческой пирамиды децентрализуют управление.

Но низовой уровень, тот самый шевалье, который живет рядом с деревней, осуществляет все функции руководства непосредственно. Он организует жизнь первичных ячеек тогдашнего об-

[120] Медовников Д Стратегическое сырье // Эксперт, 2000 —№16 —С 28

[121] Цит по Добряцов Н Л К началу следующего века — с надеждой // ЭКО, 1999. — № 8 — С 3

щества и контролирует основные параметры производственных и социальных процессов. Он участвует в управленческом процессе ежедневно и ежечасно, когда не бывает в походе; а если он в походе, то этим занимается его доверенное лицо, аналог бурмистра. На верхних этажах феодальной лестницы — децентрализация, на нижних — централизация.

Система, выросшая из полюдья дает прямо противоположный результат. На верхних этажах - полная централизация «В. Б. Кобриным и А. Л. Юргановым доказано, что в XV-XVI веках система вассалитета в русском обществе начинает вытесняться министериалитетом, то есть подданством. Это характеризуется тем, что представители всех слоев населения по отношению к верховной власти находятся в одинаково подчиненном положении. Отсюда появление с 1516 г. в русских документах, казалось бы, абсурдной формулы — бояре, представители высшей аристократии, называли себя „холопами государевыми"»[122]. Поэтому «даже японский самурай ближе к европейскому рыцарю, чем русский помещик»[123].

В эпоху полюдья древнерусский князь не передает своим подчиненным полномочия по сбору прибавочного продукта, по осуществлению судейских функций, по принятию важных решений. Подчиненные находятся при нем, «около стремени», все решения принимает князь. В последующие столетия этот подход только укрепился. «В XVII веке Алексей Михайлович установил такой порядок: если царь кликнет боярина, а его нет, тотчас посылает за опоздавшим, которого ждет грозный выговор, зачем опоздал? Расправа с теми, которые оплошали, не исполнили или не так исполнили царское приказание, коротка: государь сейчас же велит выслать их вон из палаты или посылает в тюрьму»[124]. «В России вельможи только те, с которыми я разговариваю и только пока я с ними разговариваю», — выговаривал фельдмаршалу Павел I[125]. Таков «звериный оскал» централизованного управления.

Но зато непосредственное руководство ежедневной жизнью общества, взаимодействием с каждым отдельным племенем или деревней князь не осуществляет вообще. Он появляется раз или два раза в год с целью сбора дани. Сбор дани является главной целью и основной функцией его деятельности. Текущее, ежедневное управление князь оставляет на долю тех, кто и раньше, до создания государства, этим занимался, — родовым и племенным структурам, впоследствии — общине или артели.

Принципиальное отличие русского подхода к государственному управлению от западноевропейских стандартов было заметно уже в домонгольскую эпоху. Например, в Киевской Руси штраф за преступление выплачивала община методом круговой поруки (если преступник скрылся), в то время как в германских землях, согласно судебному своду («Саксонское зерцало», XIII век), штраф за нераскрытое в нормативный срок преступление платил фогт (чиновник

---

[122] Хорошкевич А. Л. Великий князь и его подданные в первой четверти XVI века // Сословия и государственная власть в России. XV — середина XIX в М., 1994 — С. 165.

[123] Есть ли логика в отечественной истории? С 26.

[124] Соловьев С. М Чтения и рассказы по истории России М . Правда, 1989 — 765 с —С 270

[125] Русская военная история в занимательных и поучительных примерах М Книжная палата, 1996 - 416 с. - С 124

феодала)[126].

Иначе говоря, русское государство с самого начала сказало подданным: «Я мобилизую и перераспределяю ресурсы, я, при необходимости, осуществляю ключевые функции управления, какие мне заблагорассудится. Но я не имею возможности вмешиваться в вашу повседневную жизнь, в ваш трудовой процесс, мораль, обычаи и во все прочее. Признавайте меня как верховного владыку, выполняйте основные правила или делайте вид, что выполняете, а в остальном живите, как раньше жили. Дань давай, а остальное меня не волнует».

Указанный подход был унаследован Московским государством и положен в основу «собирательной» политики московских великих князей и царей. «Политическая централизация при экономической децентрализации — это действительно особенность русской истории XV-XVI веков»[127].

Это основополагающий принцип русской модели управления: вышестоящий орган донельзя централизованного управления, вроде бы абсолютно всевластный, формально имеющий все права на каждую клеточку тела подчиненного, на каждую копейку его имущества, тем не менее не доходит до ежедневного текущего управления. И не имеет такой возможности, так как «главной проблемой царской власти в России было физически добраться до рассеянных по лесам деревень»[128]. Внутри жестко централизованных структур, на низовом уровне управления, мы имеем полнейшую автономию.

Здесь Находятся истоки дуалистичности национального характера и русского образа жизни. После крещения Руси православие стало государственной религией, его права на монополию в духовной сфере никем не оспаривались. Однако на низовом уровне — господство языческих обычаев и суеверий. «Автор Начальной летописи вынужден был сознаться, что люди его эпохи только „словом нарицающиеся христиане", а на деле — „поганьски живущие", на игрищах людей „многое множество", а в церквах во время службы их обретается мало»[129]. От населения требуется только выполнять христианские обряды (вполне логичным представляется царский указ, предписывающий «...обязательно ходить в церковь по воскресеньям во время литургии „упражняться в богомыслии"»[130]), а уж какие там вы гадания устраиваете, какие масленицы гуляете на самом деле — это ваше дело. Главное, что ритуалы вы отбыли, соответствующие платежи церкви осуществляете.

С государственной идеологией — то же самое, даже в наиболее идеологизированную советскую эпоху. Думай, что тебе заблагорассудиться, но, будь любезен, ходи на собрания, плати членские взносы и не поноси политику партии и правительства.

«Британский исследователь Джеффри Хоскинг остроумно заметил, что по-русски никак

---

[126] См.. Налоговые парадоксы // Ярославская неделя, 2000. — 18 августа — С 10

[127] Нестеров Ф Указ соч С 45

[128] Дерлугьян Г.Указ соч С 82

[129] Никольский Н М Указ. соч. С 28

[130] Петр Великий Воспоминания, дневниковые записи М Наука, 1993 —447 с —С 81

нельзя сказать „Святая Россия" или „Русская империя", а лишь „Российская империя" и „Святая Русь". В последнем словосочетании — ощущение исконных начал, глубинных корней, опоры на веру... и ничего государственного.

Почему так? Хоскинг предполагает, что все дело было в том, что российским самодержцам, как правило, удавалось быть хорошими „строителями государства" и в гораздо меньшей степени преуспевать как „строителям нации". То есть задачи обороны, освоения и преумножения своих владений они решали легче и техничней, чем вопросы культуры и образования населения, предполагавшие лояльность и расположение подданных с опорой на обычаи, традиции, символы, мифы, и не в последнюю очередь — на совершенствование трудовых навыков»[131].

[131] Олейников, Д.И., Филлипова, Т.А. Мы в империи. Империя в нас (О России диалог историков) // Родина, 1995. - № 1. – С. 36

Кластерные структуры и круговая порука

Итак, государство занято главным образом тем, что мобилизует и перераспределяет ресурсы между первичными социальными, военными и производственными ячейками, так называемыми кластерами. А внутри этих ячеек сохраняется та же автономность, как и во времена полюдья. Низовые ячейки, используя свой собственный механизм регулирования, должны выполнить задачу, поставленную «сверху». Причем способы выполнения этой задачи могут в корне противоречить всей идеологии государства, которая пропагандировалась в спокойный и стабильный предшествующий период.

«В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди, то есть, во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами, цельными замкнутыми группами, ячейками в кожуре, — и хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, но очень ярко выражена цельность каждой отдельной группы. Откуда это пошло? Давайте посмотрим, как расселялись с XIII века люди на Руси. Оказывается, тоже кластерами, вдоль рек.

...На Руси реки текут по-другому: с Валдайской возвышенности во все стороны; и чтобы попасть с Волги на Дон, надо было подниматься чуть не до Москвы, так как дорог не было. Посмотрите, как Москва, другие города на Руси построены — по радиальной схеме. И вдоль радиусов висят „грозди". Власть стремилась контролировать не каждого отдельного человека, а компактные группы. Поэтому цари поощряли общины, поэтому Сталин сделал колхозы — это все продолжение той же идеи. И бизнесмены, делая свои „грозди", делают это не задумываясь — это и есть культура»[132].

Независимо от того, в какой сфере действуют кластерные структуры, им присущ общий подход к решению задач. Например, командиру батальона приказали взять такую-то высоту. Он транслирует приказ командирам рот, перераспределяет между ротами пополнение и общие ресурсы (артподготовку и т. п.), разъясняет меры наказания в случае невыполнения приказа. А уж как ротные и взводные командиры организуют успешную атаку, хоть расстреляют каждого третьего солдата за трусость, в это комбат не вмешивается.

Вот как Ф. Энгельс объяснял высокие боевые качества русских солдат: «Пока тактическая задача решалась наступлением пехотных масс, действовавших сомкнутым строем, русский солдат был в своей стихии. Весь его жизненный опыт приучал его крепко держаться своих товарищей. В деревне — еще полукоммунистическая община, в огороде — кооперированный труд артели, повсюду — krugovaja poruka, то есть взаимная ответственность товарищей друг за друга... Эта черта сохраняется у русского и в военном деле; объединенные в батальоны массы русских почти невозможно разорвать; чем серьезнее опасность, тем плотнее смыкаются они в единое компактное

---

[132] Краснова В «Прививка элементов западной культуры не избавит российский менеджмент от его родимых пятен» беседа с А Наумовым // Эксперт, 1995 — № 10. — С 27

целое»[133].

Ради достижения боеспособности подразделений государство допускало автономию войсковых кластерных единиц даже в святая святых управления — кадровой политике. «Еще при Петре Первом проводилась баллотировка офицеров, позволявшая выбрать лучших. Если освобождалась должность командира роты или батальона, о том, кто ее займет, шел открытый разговор, и все решалось тайным голосованием. Причем голосованием альтернативным — два-три человека на место, в котором участвовали все офицеры полка. ...Петровская система была весьма продуманной. Командир полка мог единолично отменить решение офицерского собрания и назначить свою кандидатуру. Но если его ставленник не справлялся с должностью, то в отставку вместе с ним должен был уйти и выдвинувший его комполка. А потому ни один воинский начальник таким правом ни разу за всю историю существования этой системы не воспользовался. ...Благодаря этой системе в России появились такие военачальники, как Суворов, Кутузов, Ушаков, Барклай де Толли, Багратион и другие»[134]. Не случайно XVIII век — век активного применения данного порядка продвижения по службе — стал веком неуклонного повышения боеспособности русской армии.

Бригада при бригадной форме организации и оплаты труда — тоже кластер. Она как единое целое общается с внешним миром (с цеховой администрацией), а внутри себя живет по неформальным правилам[135], не имеющим ничего общего с плановой экономикой, «Премиальным положением» или «Правилами внутреннего трудового распорядка». «Небольшими командами можно организовать работу даже на конвейере. Есть пять человек, и они отвечают за то, что должно войти так, а выйти этак. И в рамках этой пятерки они могут строить работу, как им нравится: один сегодня ушел пить пиво, второй еще куда-нибудь, работают втроем — и нормально. Завтра эти двое вернутся и классно будут работать за троих. Стихийно так это и было на советском конвейере: один вернулся с бодуна, второй еще откуда-нибудь, а те, которые между ними, складывают их к стеночке — и нормально»[136].

Механизм определения фонда оплаты кластерной единицы (участка, бригады) также не имеет ничего общего с механизмом распределения зарплаты внутри кластера. Например, в строительстве общая сумма зарплаты бригаде начисляется в процентах от сметной стоимости (обычно около 20%) выполненных бригадой работ, а выписка нарядов для начисления индивидуальной оплаты каждому члену бригады производится по ЕНиРам («Единым нормам и расценкам»). Из-за того, что сметы традиционно завышены, а расценки занижены, сумма зарплаты, начисленной по ЕНиРам, практически всегда меньше фонда оплаты, исчисленного в процентах от сметной стоимости. Это дает возможность низовым руководителям регулировать распределение зарплаты внутри бригады (с помощью приписок в нарядах и предоставления тем или иным членам бригады

---

133 Энгельс Ф Может ли Европа разоружиться? // Маркс К , Энгельс Ф Соч Т 22 С 403-404

134 Архангельская Н Оборона безопасности // Эксперт, 2000 —№44 —С 49

135 См.Пригожий А И Организации системы и люди М.: Политиздат, 1983 —176 с —С 74.

136 Краснова В «Спорить с национальным колоритом в бизнесе все равно, что спорить с природой» беседа с М Делягиным и С Пятенко // Эксперт, 1995 —№10 —С 35

«выгодных» или «невыгодных» работ)[137].

Точно так же в промышленности сумма норм выработки по участку, цеху или всему заводу никогда не равна производственной программе участка, цеха или завода. То есть официальная система организации и оплаты труда, с одной стороны, и неформальная система организации и оплаты, действующая внутри кластерной единицы, с другой стороны, по сути противоречат друг другу. Но это не мешает их мирному сосуществованию, одна функционирует на верхних этажах управления, вторая — в низовых ячейках.

Когда выяснилось, что построенные ударными темпами в ходе индустриализации заводы никак не выйдут на нормальный режим работы (например, при годовой проектной мощности Сталинградского тракторного завода в 50 тысяч тракторов в июне и июле 1930 года завод выпускал по 5 тракторов, а в августе и сентябре — 13 тракторов, хотя на заводе было введено круглосуточное дежурство[138]), то руководители предприятий, отбросив в сторону идеологические соображения, начали создавать хозрасчетные бригады. «Весь материал, необходимый для работы, бригада будет покупать у цеха, а продукцию, которую бригада выпустит, продавать цеху за известную цену. Чуть ухудшится работа — бригада почувствует это: не хватит денег»[139].

«Постановление о хозрасчетных бригадах» было принято ВСНХ и ВЦСПС 11 сентября 1931 года. Администрация могла утверждать лишь те бригады, которые были организованы с согласия рабочих. Чтобы избежать уравниловки, в бригадах применялась индивидуальная сдельная оплата. На многих предприятиях бригады шокировали администрацию такими заявлениями: «Я — директор своего участка, пожалуйста, не лезьте, раз вы мне дали промфинплан задания, то я и отвечаю за работу. А вы хотите знать и то, и другое — пожалуйста, не мешайте моим людям»[140].

Обнаружив преимущества бригадной формы организации и оплаты труда, централизованная система управления стала повсеместно принудительно внедрять ее, вмешиваясь в процессы самоуправления бригады, то есть нарушая внутреннюю автономию кластера. «Выборность бригадиров рассматривалась как „гнилой демократизм". Если в марте 1931 г. было 10 хозрасчетных бригад, то уже к концу 1932 г. в хозрасчетных бригадах числилось 40% рабочих крупной промышленности. Движение приобретало все более бюрократический характер и насаждалось сверху»[141]. «Сопротивление хозрасчету, — разъяснялось в одной из брошюр, — партия и комсомол и вся общественность будут рассматривать как оппортунизм на практике»[142].

«На одном из ленинградских предприятий предстояло заключить договор администрации цеха с хозрасчетной бригадой. Рабочие записали в договоре пункт „Мастера Петрова расстрелять тухлой картошкой". Мастер подписал договор не читая. Административное насаждение бригад

[137] См Прядилов В. А А может, шабашник вечен? // ЭКО, 1988. - № 6 - С 142

[138] См Водолагин А М Первенец тракторостроения // Были индустриальные С 153

[139] Николаев А Бригада на хозрасчете. М , 1931 —С 5

[140] Хлевнюк О. В Указ соч С. 131

[141] Там же

[142] Котляр Н , Серебряков Л Комсомольская хозрасчетная М -Л , 1932 —С 24

нанесло окончательный удар
по движению. После этого появилась ориентировка на отдельных рабочих - „маяков"»[143].

Впоследствии советская плановая система, перепробовав за 60 лет все мыслимые и немыслимые (от тейлоровской сдельщины до производственных коммун с равной оплатой за неравный труд[144]) способы организации труда, вынуждена была на излете своего существования снова прийти к необходимости перехода на бригадную форму как основную форму организации и оплаты труда[145], что говорит о продуктивности кластерных структур управления в отечественных условиях.

Оборотной стороной кластерных структур является круговая порука. Фактически она уже заложена в механизме взаимодействия между вышестоящим органом управления и кластерными единицами. Государство понимает, что дойти до управления ресурсами в каждой отдельной крестьянской семье оно не имеет возможности, поэтому поступает по образу и подобию киевских князей — я до первичной ячейки, общины довожу норму сбора дани, а внутри общины делите обязанности, как хотите.

Так же поступают и помещики. «Помещики, обычно проживавшие в городах, просто не знали своих крестьян и не могли соразмерить величину оброка с каждою отдельною собственностью. В таких случаях крестьянам предоставлялось право самостоятельно раскладывать оброчную сумму, назначавшуюся на всю общину сразу. Вместе с раскладкой оброчной суммы предоставлялось крестьянам и до известной степени внутреннее самоопределение. Крестьяне сами распределяли между собой подати и оброки, решали на сходках возникавшие вопросы. Существование круговой поруки и самостоятельная раскладка оброчной суммы вели к соразмерности оброка и платежеспособности крестьян»[146].

«...Община работала и на интересы отдельного крестьянского хозяйства, выступая в роли буфера между ним и властью, преследовавшей в основном фискальные интересы. Кстати, примерно так же власть относилась и относится до сих пор к предпринимателю, а последний в худшем случае переносит это на своих работников, в лучшем —тоже превращается в своеобразный буфер, дающий личности социальную защиту»[147]. В советской плановой экономике буфером между государством и работником являлись предприятия (или их внутренние подразделения — цехи, участки, отделы), смягчавшие непомерные требования вышестоящих организаций и приспосабливавшие систему управления к реальным возможностям исполнителей.

---

[143] Хлевнюк О В. Указ соч С. 131

[144] См Гнатовская Д Ю. Бытовые коммуны рабочей и студенческой молодежи во второй половине 20-х - начале 30-х гг // Вестник МГУ Серия 8 История 1998. - № 1 - С 43

[145] См.. Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР М Политиздат, 1979 — 64 с , О мерах по дальнейшему развитию и повышению эффективности бригадной формы организации и стимулирования труда в промышленности Постановление Совета Министров СССР и ВЦСПС // Экономическая газета, 1983. - № 50.

[146] Игнатович И И Помещичьи крестьяне накануне освобождения М , 1 9 1 0 —С 96

[147] Краснова В. «Прививка элементов западной культуры не избавит российский менеджмент от его родимых пятен». беседа с А Наумовым // Эксперт, 1995 — № 10 — С 27

До плановой экономики функции кластерных единиц в городах выполняли артели. Причем далеко не всегда они представляли собой простейшие производственно-социальные общности. Нередко они являлись весьма сложными по своему устройству корпорациями и полноценными субъектами городского самоуправления. «В Новгороде торговля велась артелями-компаниями. Одна из таких компаний была известна с XIII века и именовалась Ивановосто. У нее имелся общий гостиный двор (склад товаров), гридница (большая палата для проведения сборов), руководил компанией выборный староста, который наблюдал за порядком, за правильным оформлением документов. У компании были специальные весы для проверки достоверности веса товаров, а на малых весах взвешивали денежные слитки. Имелся свой торговый суд во главе с тысяцким, который разрешал различные конфликты»[148].

Если в среде крестьян и горожан кластеры существовали в форме автономных общин и артелей, то для аристократии функции кластеров выполняли родственные кланы. Поскольку независимое удельное княжество рассматривалось в Киевской Руси (и последующем периоде раздробленности) как коллективная собственность правящего в нем княжеского рода (в связи с чем и княжеский титул обычно наследовался «по горизонтали» — от старшего брата к младшему, а не «по вертикали», как в феодальной Европе, — от отца к сыну), то вхождение удела в состав Московского государства неизбежно переносило стереотипы «родовой собственности» на должностное положение бывших удельных князей, а ныне «государевых слуг». Английский исследователь русской истории Джон Феннел не без оснований считал «горизонтальный» принцип наследования определяющим фактором, обусловившим специфику российской государственности в сравнении с остальной Европой[149].

«Горизонтальный» порядок наследования уделов естественным образом преобразовался в систему так называемого местничества, при которой «служебные назначения определялись „отчеством" (знатностью) и положением родни (отца, деда и прочих сродников). Местничество разобщало знать на соперничающие кланы...»[150]. Карьерный рост одного из членов клана автоматически повышал статус и должностные перспективы для его родственников, поэтому между кланами постоянно велась ожесточенная борьба (та самая «конкуренция администраторов») за близость к государю и роль в управлении.

Родственники (даже относительно дальние) были вынуждены держаться одной стаей и помогать друг другу, так как индивидуальную карьеру сделать было почти невозможно, необходимо было пробиваться к власти и богатству всем родом-кластером. Карающая рука самодержавия на деле нередко оказывалась лишь слепым орудием в межклановой войне. Конкурентная борьба между кланами резко контрастировала с неконкурентными отношениями внутри родственного клана.

Фактически русская система управления так же, как и системы управления европейских стран, базируется на делегировании полномочий. Но в России это делегирование не охватывает все

---

148 Тимошина Т Н Указ соч С 57

149 См Феннел Дж Кризис средневековой Руси М Прогресс, 1989 —292 с — С 209

150 Скрынников Р Г Иван Грозный М Наука, 1975 —247 с —С 30

звенья управленческой цепи сверху донизу, а распространяется лишь на низовой уровень, на уровень кластерной единицы. Когда директор завода орет на начальника цеха: «Мне наплевать на то, каким образом ты сделаешь план! Работай хошь днем, хошь ночью, шабашников нанимай — твое дело. Но чтоб к концу месяца план был!» — это самое настоящее делегирование полномочий. Точно так же райкому партии все равно, каким способом председатель колхоза выполнит план — купит ли за деньги из подсобных хозяйств у своих же колхозников, припишет ли в отчетности или с базара привезет. Главное, чтобы план был выполнен. Аналогичным образом прокурор не мешает следователям работать тем способом, который дает наилучший результат, даже если этот способ заключается в подбрасывании «вещественных доказательств», давлении на свидетелей и арестованных в СИЗО. Главное, чтобы дело не развалилось в суде.

В подобных случаях инициатива поощряема, а не наказуема, особенно если ситуация становится аварийной. Как в шарашках у Берии ученые работали в жесточайшем режиме, фактически на грани выживания, но работали самостоятельно. Хочешь выжить — к такому-то сроку реши определенную научную проблему, причем реши на мировом уровне. Не решишь — сдохнешь на рудниках. А уж как организовать работу внутри научного коллектива — это пусть сами ученые-заключенные разбираются.

В знакомых мне современных преуспевающих фирмах работа организована примерно по тому же принципу. Руководитель ставит задачу и контролирует сроки и полноту ее выполнения. Получившее задание подразделение выбирает путь решения задачи и самостоятельно вступает во взаимодействие с другими подразделениями и внешней средой, беспокоя начальство лишь при необходимости привлечения дополнительных ресурсов.

Зачастую кластерным структурам делегируются даже полномочия по собственному материальному обеспечению. Так, Петр I рассредоточил армию по стране и возложил заботы о пропитании на саму армию. В XIX веке «казаки, находясь в походе, официально получали жалование и фуражное довольствие. Но на практике деньги нередко присваивались полковыми командирами... Да и командование полагало, что на войне казак себя прокормит, поэтому нет нужды заботиться о его пропитании»[151].

«В мемуарах генерала Ермолова, относящихся к периоду наполеоновских войн, приводится такой эпизод: короткое время нашей европейской армией командовал генерал Винценгероде, который отличился, в частности, тем, что для повышения маневренности армии распорядился продать имущество солдатских артелей без совета с солдатами. Оказывается, все солдаты объединялись в артели по 50-70 человек для финансово-хозяйственных целей и заработка, и в походе, и в местах постоянной дислокации. Сменившему Винценгероде Кутузову пришлось отменять эти распоряжения, и Ермолов особо отмечает неудовольствие солдатских товариществ. Он упомянул об этом случае не как об историческом анекдоте, а как об иллюстрации того, почему немцев нельзя использовать в русской армии (был у Ермолова такой пунктик). Действительно, как

[151] Безотосный В Дуванный дух // Родина, 1999 - № 3 -С 51

может командовать армией генерал, не знающий очевидных вещей об ее устройстве?»[152].

Точно так же государство стремилось переложить на плечи предприятий социальные проблемы их персонала. «Когда в Западной Европе и Америке уже развивалось государственное страхование, царское правительство разработало законопроект (в 1906 году), обязавший предпринимателей финансировать все социальные программы в отношении своих рабочих. Идея возникла не случайно: в конце прошлого века крупные российские бизнесмены ...стали возводить целые комплексы, включавшие больницы, оборудованные по последнему слову техники, родильные приюты, „колыбельни" (ясли), школы и жилье для рабочих и служащих, полностью оплачивая их содержание. Тогда же появилась традиция отдыха и лечения на курорте за счет предприятия»[153].

В советские годы на предприятия были возложены заботы о прокормлении рабочих и служащих. В самые трудные годы децентрализованные подсобные хозяйства заводов и фабрик спасали страну от голода. «Общепит, заводские столовые охватывали 70% всех рабочих в основных отраслях, что в 6 раз превышало плановое задание на пятилетку»[154]. Автономность кластеров обеспечивает выживание населения в кризисные, нестабильные периоды, когда аппарат управления занят лишь мобилизацией и перераспределением ресурсов.

Подход, предполагающий невмешательство во внутренние дела кластерных единиц, во многом обеспечил рост территории российского государства. В Западной Европе для того, чтобы аннексировать чужую территорию, надо в значительной степени истребить местную знать и лишить доходов большую часть населения. Поэтому территориальные захваты на Западе встречали, как правило, большое сопротивление.

В России ситуация иная. Если Московское царство забирает какую-то территорию, то местная знать автоматически интегрируется в состав московской знати; все эти мурзы, шляхтичи и беки получают дворянство. Упрощенно говоря, за ними сохраняется социальная функция руководства местным населением. Их задача — выполнять, в рамках круговой поруки, обязательства перед российским государством, а внутри своих национальных общин — живите, как жили раньше. Поэтому генерал И. Паскевич, преемник Ермолова на посту главнокомандующего на Кавказе, имел все основания предупреждать наследника персидского престола Аббас-мирзу: «В Азии мы можем завоевать государство, и никто ни слова не скажет; это не Европа, где за каждую сажень земли может возгореться кровопролитная война»[155].

«Цари, овладевая новыми землями, кооптировали местную элиту, используя ее связи и знание местных проблем для нужд империи. На первый взгляд это кажется похожим на ситуацию, имевшую место в Британской Индии, однако разница здесь была в том, что местная аристократия становилась частью русской знати и была способна нести государственную службу в любой

[152] Паршев А П Почему Россия не Америка Книга для тех, кто остается здесь М . Форум, 1999 -136 с -С 123, См также Записки Ермолова А. П 1798-1826 гг М . Высшая школа, 1991.-463 с -С. 34

[153] Краснова В Второе пришествие Мичурина, или Ветхий и Новый завет российского бизнеса // Эксперт, 1995 - № 10 - С 28

[154] Осокина Е Люди в годы первых пятилеток способы и стратегии выживания // История Приложение к газете «1 сентября», 1997 —№19 —С. 4

[155] Русская военная история С 263

области империи. Как если бы королева Виктория имела обычай назначать индийских набобов на должность лорда-лейтенанта графства Сассекс»[156].

Вот что писал по этому поводу лорд Керзон: «Замечательная черта русификации, проводимой в Средней Азии, состоит в том применении, которое находит завоеватель для своих бывших противников на поле боя. Я вспоминаю церемонию встречи царя в Баку, на которой присутствовали четыре хана из Мерва... в русской военной форме. Это всего лишь случайная иллюстрация последовательно проводимой Россией линии, которая сама является лишь ответвлением от теории „объятий и поцелуев после хорошей трепки" генерала Скобелева. Ханы были посланы в Петербург, чтобы их поразить и восхитить, и покрыты орденами и медалями, чтобы удовлетворить их тщеславие. По возвращении их восстановили на прежних местах, даже расширив старые полномочия... Англичане никогда не были способны так использовать своих недавних врагов»[157].

Для российского правительства такая «кадровая политика» была естественным продолжением «собирательной» политики первых московских великих князей. Те сначала потратили много сил и средств на обзаведение многочисленным боярством — главной боевой силой того времени; бояр звали к себе отовсюду и обеспечивали им хорошие условия. Затем, усилившись, стали переманивать к себе на службу родовитых удельных князей, предоставляя им широкие права и отодвигая на вторые роли своих старых и верных слуг — старомосковских бояр. А через некоторое время очередной московский государь (им оказался Иван Грозный) почувствовал в себе достаточно сил для того, чтобы лишить знатных потомков удельных князей их вольностей и приравнять к боярам и прочим «холопям государевым»[158].

«Большинство российских княжеских родов — татарского, мордовского и грузинского происхождения. И в общей сложности они по крайней мере в 10 раз превышают по своей численности княжеские роды русского происхождения.

Такой наплыв князей татарской, мордовской, грузинской и частью горской породы объясняется тем, что в XVI и преимущественно в XVII веках русские государи, и между ними в особенности царь Алексей Михайлович, ревнуя о распространении православия между татарами и мордвой, приказывали принимавших православную веру татарских мурз и мордовских „панков" писать княжеским именем. Одной мордвы набралось до 80 родов. ...Князей из татар у нас было такое множество, что в простом русском народе каждого татарина называют князем»[159].

Предприятие, в котором я работаю, унаследовало описанный выше старомосковский подход к кадровой политике. Приобретая контроль над очередным заводом, оно не увольняет топ-менеджеров «захваченного» предприятия, а интегрирует их в свою структуру. Иногда им приходится расстаться со старой должностью, но взамен они получают равнозначную на каком-

[156] Хоскинг Дж Указ соч С 38

[157] Цит по Нестеров Ф Указ соч С 108

[158] См Нестеров Ф Указ соч С 55.

[159] См   Карнович Е П Родовые прозвания в России. М   БИМПА, 1991. - 252 с - С 74

либо другом заводе, принадлежащем нашей фирме. Поэтому расширение фирмы происходит относительно легко, скупка контрольных пакетов акций не встречает сопротивления со стороны руководства этих предприятий. Бывали случаи, когда директора добровольно передавали контроль над своими предприятиями, рассчитывая сделать более удачную карьеру уже в структуре нашей фирмы, как когда-то удельные князья переходили «под руку Москвы». Что же касается их привилегированного положения, то различия между заслуженными сотрудниками, давно пришедшими в фирму с рядовых должностей («боярами»), и новыми, бывшими руководителями независимых предприятий (недавними «удельными князьями»), стираются прямо на глазах.

Как жили себе по адату, обычному праву, Средняя Азия, Кавказ и Закавказье до царей, так они жили и при царях, и при советской власти. Главное, что от них требовали, — выполняйте производственные планы, соблюдайте социалистические ритуалы, носите партбилеты, платите членские взносы, ходите на демонстрации, а уж какие вы там мусульманские обряды неофициально соблюдаете, платите ли калым — эти «пережитки» Москва старалась не замечать. Сверху вниз вплоть до уровня кластерных единиц — полная централизация. Зато внутри кластера — полная автономия. Потому и легко было прирастать империи, потому и переходили под руку Москвы без лишнего сопротивления обширные территории и целые государства. Ведь принципиально для них мало что менялось. Надо было лишь в качестве готовой ячейки встроиться в уже существовавшую структуру, состоящую из разнообразных ячеек.

Постсоветская эпоха сохранила такое положение дел. «...Федеральные власти (и связанные с ними бизнес-группы) стремятся контролировать ключевые экономические и финансовые ресурсы, а во „внутреннюю политику" регионов практически не вмешиваются. В обмен на лояльность региональные лидеры получают „иммунитет", то есть право на местное самоуправление»[160]. Это уже пишут о современной России.

Состоящая из кластерных единиц система управления похожа на виноградную гроздь. Каждая отдельная ягода сохраняет свое внутреннее устройство, и всего лишь через черенок, через свою элиту, пристраивается к российской системе управления. Образуется большая гроздь винограда — наглядная модель российской системы управления. Оборотной стороной такого механизма является негомогенность империи. Те обширные конгломераты, территориальные, идеологические, национальные, которые России довольно легко удалось собрать под себя, неоднородны. И империя, как только слабеют узы, стягивающие ее, легко разваливается в экономическом, политическом и территориальном аспекте.

Разумеется, отношения между вышестоящими организациями и кластерами в значительно степени зависят от того, в какой фазе находится система управления в целом. В спокойные годы система управления функционирует в стабильном режиме, и управленческий аппарат, защищаясь от любых проявлений конкуренции (чтобы никто не сравнивал его деятельность с работой аппарата на других территориях, в других отраслях и предприятиях), пытается проникнуть внутрь управления кластерными ячейками (общинами, взводами, бригадами, колхозами и т. п.). Начинает глушиться любая инициатива, навязываются шаблонные схемы работы; система деградирует и

[160] Афанасьев М Указ соч С 56

теряет результативность.

Когда же наступает кризисный период, управленческий аппарат захватывается реформаторами и революционерами. Система управления переходит в аварийный, нестабильный режим функционирования, вышестоящие органы мобилизуют и перераспределяют ресурсы, дают жесткие задания. И кластерные ячейки, выбросив на свалку навязанные им в предыдущий спокойный период формальные ограничения, поступают так, как считают нужным для достижения поставленной цели. Как правило, им это удается. Выработанная веками «кластерная психология», понимание того, что выжить и преуспеть можно лишь вместе со своей группой, и есть тот самый «русский коллективизм», о котором много написано и сказано. По мнению директора известной консалтинговой фирмы McKinsey & Company Эберхарда фон Ленайзена, ценность каждого человека рассматривается не сама по себе, а вместе с командой: «Скажем, если этот человек перейдет из одной группы в другую, то его ценность будет не так очевидна, как в первой»[161].

«Особенностью нашей истории является многовековое стремление государства подавить личность ради того, чтобы превратить человека в „винтик" хорошо отлаженного механизма. Русский человек привык находить способы ограждения своей личности от подобных посягательств (поэтому любимый герой русской литературы — человек, в разных формах противопоставляющий себя государству). Объединение в группу — один из таких способов, поскольку группе легче блокировать или смягчать отрицательные воздействия внешней среды»[162]. Кластерные структуры тщательно оберегают (иногда даже скрывают) свои внутренние управленческие механизмы от вмешательства «сверху». «А помните, как у Н. Островского говорится о порядках в Первой Конной? Когда оплошавшего бойца судили сами, ночью, без командиров и комиссаров?» — пишет об этом А. Паршев[163].

Поэтому нельзя однозначно сказать, что централизация управления подавила инициативу и самостоятельность русского народа. То, какие формы принимала централизация в России, способствовало сохранению стереотипов самостоятельного, автономного поведения людей. Просто на разных фазах управления эта автономность проявляется по-разному.

На фазе стабильной, застойной, самостоятельность проявляется в том, как люди уклоняются от выполнения законов, приказов и распоряжений, как они избегают наказаний и строят свою независимую жизнь под гнетом государства и системы управления. В этом их автономия, их творчество и инициатива. А в нестабильной, аварийной, фазе, самостоятельность проявляется в том, как инициативно и нешаблонно низовые кластерные единицы решают те проблемы, которые ставит перед ними нелегкое кризисное время.

---

[161] Цит по Краснова В., Матвеева А , Смородина Т Между гармонией и деспотией // Эксперт, 2000 - №25 - С. 21

[162] Грачев М , Филонович С Пятипроцентный элемент // Эксперт, 2000 — № 25. — С 26

[163] Паршев А П. Указ соч. С. 124

Стабильное и нестабильное состояния системы управления

В каждый момент времени русская система управления пребывает в одном из двух состояний — или в состоянии стабильном, спокойном, или же переходит в нестабильный, аварийный, кризисный режим работы. В стабильном состоянии управление осуществляется неконкурентными, административно-распределительными средствами. С переходом к нестабильному состоянию стиль действии всех управленческих звеньев коренным образом меняется. Система управления становится агрессивно-конкурентной. Но эта конкуренция имеет мало общего с конкуренцией в западном понимании, поэтому она и не кажется таковой. Создается обманчивое впечатление, что в нестабильном состоянии русская система управления подавляет конкуренцию точно так же, как и в стабильном.

Классическое западное общество основано на конкурентной борьбе независимых хозяйствующих субъектов. В современных условиях, под воздействием государственного и общественного регулирования, западные системы управления занимаются как бы «администрированием конкурентов». Государство и общество неконкурентными, преимущественно административными методами регулируют отношения между конкурирующими друг с другом и внутри себя хозяйственными, политическими, социальными ячейками: фирмами, религиозными конфессиями, научными и художественными течениями, политическими партиями и общественными движениями. Внутри этих ячеек тоже господствует конкуренция между подразделениями и между работниками, осуществляемая через системы оплаты труда, механизмы предоставления заказов, найма на работу, технологии продвижения по службе и т. д. Неконкурентное по своей сути государственно-общественное администрирование регулирует отношения между конкурентами. Поэтому западные управление можно назвать "администрированием конкурентов».

Русская модель управления в своем нестабильном состоянии занимается вещами прямо противоположными. Она навязывает низовым ячейкам «конкуренцию администраторов». В России внутри каждой кластерной единицы — в цехе, в команде, в фирме, в воинской части отношения преимущественно неконкурентные. А между собой кластеры связываются уже конкурентными отношениями. Это совершенно другой тип деятельности – конкуренция администраторов. Данный тип конкурентной борьбы значительно сильнее, чем западная конкуренция, он ускоряет все процессы, отличается неизмеримо большей жесткостью и за меньший срок достигает большей силы конкурентного воздействия.

Если в западной системе управления офицер не достигает требуемого результата, то он проигрывает в конкурентной борьбе с сослуживцами, его не повышают по службе или выгоняют в отставку. В России при нестабильном режиме функционирования системы управления офицера, часть которого не сумела взять высоту или провалила иную операцию, могут просто отдать под трибунал и расстрелять. Такой подход, как принято полагать в России, обеспечивает высокие

темпы естественного отбора способных управленцев. При колоссальных человеческих жертвах быстро достигается необходимый результат.

Вспоминает нарком нефтяной промышленности, впоследствии председатель Госплана СССР Н. К. Байбаков:

«Меня вызвал Сталин. Будничным голосом говорит:

— Товарищ Байбаков, Гитлер рвется на Кавказ. Он объявил, что если не захватит нефть Кавказа, то проиграет войну. Нужно сделать все, чтоб ни одна капля нефти не досталась немцам. Поэтому я вас предупреждаю: если вы оставите хоть одну тонну нефти, мы вас расстреляем. А если уничтожите промыслы, а немец не придет, и мы останемся без горючего, мы вас тоже расстреляем... Летите и решайте вопрос на месте»[164].

Аналогичным образом (с поправкой на более мягкие нравы досоветской эпохи) поступали наиболее результативные военачальники прошлого. Например, генерал Скобелев за выполнение задания обещал крест, а за несвоевременное выполнение — арест[165].

Примером того, как достигается результативность в нестабильном режиме работы системы управления, может служить русская армия в конце XVIII — начале XIX веков (вероятно, эта армия была наиболее боеспособной за всю историю России). Почему войска были квалифицированными, дисциплинированными и абсолютно не боялись опасности? Потому что собственный офицер! или унтер-офицер был для солдат большей угрозой, чем неприягел. Вероятность погибнуть от палок, от удара прикладом со стороны старшего и подобных причин была большей, чем угроза гибели в сражении. «А уж палками — недели не проходило, чтобы не забивали насмерть человека или двух из полка»[166], — вспоминает старый солдат в почти документальном рассказе Льва Толстого «Николай Палкин». Бояться надо было не врага в бою, бояться надо было своего начальства, всей системы армейской надо было бояться. Элементарно невыгодно было быть плохим солдатом, дисциплинированный и смелый солдат имел больше шансов выжить. «Петр I наставлял военачальников пресекать панику в войсках — „чтоб крику не было во время боя". Он предупреждал: „А ежели в которой роте или полку учинится крик, то без всякого милосердия тех рот офицеры будут повешены. А офицерам дается такая власть: ежели который солдат или драгун закричит, тотчас заколоть до смерти, понеже в сем дело все состоит"»[167]. В составленном Петром морском уставе написано: «Все воинские корабли Российские не должны ни перед кем спускать флаги ...под страхом лишения живота»[168]. По тому же принципу существовали с петровских времен вплоть до Великой Отечественной войны заградительные отряды. Солдат должен был знать, что, если он пойдет в атаку, у него есть шанс выжить, а если будет отступать — нет. Аналогичным образом в условиях плановой экономики

[164] Байбаков Н К Сталин дал приказ // Труд, 1996, 23 февраля

[165] См Русская военная история С 318

[166] Толстой Л Н. Николай Палкин // Собр. соч.: В 22 т. Т 17. М.. Художественная литература, 1984 -911 с - С 219

[167] Русская военная история . С. 15

[168] Бескровный Л Г Русская армия и флот в XVIII веке М . Воениздат, 1958. — 645 с. — С. 147

угроза санкций со стороны вышестоящих организаций должна быть для менеджера более реальной и суровой, чем угроза потери доли рынка и снижения прибыли в условиях рыночной экономики. Тогда плановая экономика относительно результативна. То есть директор советского завода (начальник цеха, мастер, рабочий) должен иметь веские причины беспокоиться о производстве в большей степени, чем его западные коллеги. При нестабильном состоянии системы управления так оно и было, и тогда плановая экономика была результативной (за счет хищнического использования ресурсов).

Во времена индустриализации репрессировали за неосвоение капиталовложений, невыполнение планов, малейшее нарушение в технологии и качестве. «В 1927 г. органами ОГПУ было дано предписание усилить репрессии за халатность, непринятие мер охраны и противопожарной безопасности. Небрежность как должностных, так и всех прочих лиц, в результате халатности которых „имелись разрушения, взрывы и прочие вредительские акты", приравнивалась к государственному преступлению. ОГПУ предоставляется право рассматривать во внесудебном порядке, вплоть до применения высшей меры наказания, дела по диверсиям, поджогам, порче машинных установок и т. п., совершенных как „со злым умыслом", так и без него. Халатность и небрежность возводились в ранг государственных преступлений»[169].

Именно так в СССР создавалось атомное оружие и многие другие научно-технические разработки — в бериевских шарашках, где неконкурентные, артельные отношения внутри лабораторий контрастировали с жесткой конкурентной борьбой, фактически борьбой за выживание, между лабораториями. В условиях конкуренции между кластерами сами эти низовые звенья работают результативнее, и все отношения внутри кластера подчинены необходимости решить коллективную задачу. В условиях нестабильного режима функционирования системы управления каждый руководитель низового звена — бригадир, лейтенант, цеховой мастер, капитан судна, режиссер — совершенно иначе организует работу своих подчиненных, иначе дает задания, иначе спрашивает, потому что знает, что он сам погружен в конкурентные отношения и в случае провала его, как минимум, выгонят с работы, а могут и посадить

Вот как формулирует свою идеологию управления одна из современных преуспевающих фирм: «Система внутри фирмы должна быть жестче, чем снаружи, тогда фирма крепче. Это значит, что! конкуренция внутри должна быть суровее, чем за пределами предприятия, отношения — более жесткими, система поощрений и наказаний — более четкой. То, за что рынок наказывает рублем, внутри фирмы должно наказываться червонцем. А когда фирма внутри себя испытывает давление большее, чем давление внешней среды, она, согласно законам физики, расширяется, захватывая новые территории, предприятия и денежные потоки»[170].

Известно, что в ходе естественного исторического отбора побеждают те общества, которые умеют раньше распознать конкурентные преимущества. Прогресс идет быстрее там, где преуспевающие хозяйственные ячейки быстрее подавляют конкурентов и захватывают рыночную долю

[169] Осташко Т Н. Власть и интеллигенция: динамика взаимоотношений на рубеже 1920-30-х гг. // Гуманитарные науки в Сибири, 1998. — № 2 —С 19.

[170] Прохоров А П , Диунова Е В Верхневолжскшина. инструкция по выживанию Ярославль Изд-во «Александр Рутман», 1999 -192 с -С 26-27

отстающих. Русская система управления в своем нестабильном состоянии, в условиях «конкуренции администраторов», отличается более ранним распознаванием преимуществ, чем классическая западная конкуренция.

Возьмем промышленность. Для того чтобы в середине XX века на Западе предприятие, более передовое по технологии и менеджменту, захватило рынок, необходимо время, пока потребители оценят продукцию как более качественную и дешевую, пока оптовики начнут закупать у них продукцию в большем количестве, пока розничные торговцы начнут продвигать этот товар и убедят покупателей в его достоинствах, пока покупатель распробует, пока закончатся длительные процессы заключения и перезаключения контрактов по окончании финансового года, пока преуспевающее предприятие убедит банкиров, что именно ему надо дать кредит на развитие производства, пока банкиры дадут кредиты тем, кто лучше, а не тем, кто хуже, — это длительная процедура.

В нестабильной же аварийно-мобилизационной системе управления в СССР середины XX века данные затраты времени не требуются. Если какое-то предприятие на начальном этапе показывает лучший результат, его продукция лучше по техническим параметрам, выше динамика снижения себестоимости, то "рыночная доля" данного завода увеличивается автоматически. Директора этого предприятия назначают заместителем министра, на завод проливается золотой дождь государственных инвестиций, а руководителей отстающих предприятий выгоняют или репрессируют. В более позднюю эпоху, в 70-80-е годы, увеличение доли передовых предприятий происходило за счет присоединения к ним как к головным предприятиям производственных объединений менее успешных заводов и фабрик. Все это делалось быстро, волевым решением.

Примером может служить развитие нефтедобычи. До войны нефти добывалось 33 млн тонн в год. К концу войны нефтедобыча упала до 19 млн тонн. Н. К. Байбаков к 1946 году стал наркомом нефтяной промышленности южных и западных районов СССР. Он вспоминает:

«В феврале 1946 г. большая речь Сталина: анализ состояния экономики, расчет перспектив. Но когда я услышал: довести добычу нефти до 60 млн тонн, поверьте, волосы на голове зашевелились. На следующий день я позвонил Берии, чтоб выяснить, откуда такие директивы, чьи расчеты? Берия отвечал в своем стиле: сказано — исполняй! И это было исполнено! Через 10 лет в СССР добывалось уже 70 млн тонн.

Я сказал Сталину:

—Для этого нужно развивать базу „второго Баку", необходимы немалые капиталовложения, материальные ресурсы, привлечение рабочей силы.

—Хорошо, — ответил Сталин, — изложите конкретные просьбы в письменной форме. Я скажу Берии.

Он набрал по телефону номер:

— Лаврентий, все, что попросит т. Байбаков для развития нефтяной промышленности, надо дать»[171].

[171] Байбаков Н К Указ соч.

В приведенном выше случае нефтяная промышленность получила приоритет, в ее пользу были перераспределены ресурсы каких-то других отраслей, поставлены жесткие задания. И требуемый результат был достигнут. В демократической стране с рыночной экономикой для достижения такого же результата пришлось бы ждать, пока почувствуется нехватка нефти, ждать, пока нехватка нефти вызовет рост цен на нее, затем ждать, пока в ходе межотраслевой конкуренции нефтедобывающие компании за счет ценового преимущества покажут лучшие, чем фирмы других отраслей, финансовые результаты, затем ждать, пока инвесторы решатся перевести капиталы из других отраслей в нефтедобычу, пока советы директоров нефтяных корпораций убедят акционеров тратить прибыль не на дивиденды, а на капиталовложения, и так далее.

В русской модели управления на нестабильной фазе ее развития процесс перераспределения ресурсов между отраслями перескакивает через перечисленные выше этапы. За долгие столетия указанный подход к конкуренции как к борьбе за волевое перераспределение ресурсов вошел в плоть и кровь русской модели управления, въелся в стереотипы поведения людей. Даже в такой, казалось бы, деликатной сфере, как наука и искусство, как только намечается какое-либо новое направление в живописи, в литературе, в музыке или театре, то сторонники этого направления сразу же образуют замкнутую секту и начинают отчаянно враждовать с другими направлениями, поносить их последними словами, бороться за внимание аудитории всеми дозволенными и недозволенными средствами. С самого начала они ведут себя агрессивно, как волчата.

Вообще-то, в науке сам за себя должен говорить результат — открытия и публикации, в литературе — тиражи журналов, в искусстве — аншлаги и очереди в кассы. Но наши литераторы, художники, артисты, ученые почему-то не ждут, когда публика придет к ним и признает их успех. Они сбиваются в стаи-кластеры и с первых шагов доказывают, что их учение, их направление, их школа являются единственно верными и правильными, и большую часть сил тратят не на то, чтобы творить самим и утверждать свое научное или художественное направление, а на то, чтоб задавить конкурирующие школы, расходуя время и силы на публицистическую, административную и политическую борьбу с ними.

«У русских футуристов существовало совершенно маниакальное предубеждение, что нельзя создать ничего нового, не убрав с дороги старое. Чтоб свободно творить, им нужна была Сахара вместо культуры. Эта мания с ниспровержением кумиров отнюдь не была невинной. По признанию современников, Малевич входил в группу специалистов, предлагавших уничтожить Кремль, собор Василия Блаженного и Большой театр как окончательно устаревшие здания. „Я живу в огромном городе Москве, — писал Малевич в 1918 году, — жду ее перевоплощения, всегда радуюсь, когда убирают какой-нибудь особнячок, живший еще при алексеевских временах"»[172].

А уж какие формы приобретала борьба в России научных школ, когда одно направление полностью истребляло другое (при Сталине — физически). Какую пустыню Лысенко оставил после себя в биологии! Да почти в любой науке после жестокой взаимной войны была объявлена единственно верной какая-то одна школа, остальные преследовались.

[172] Панков В На мысе столетий //Родина, 1996 -№11 -С 71

Те же тенденции прослеживались и в литературе, и в музыке, и в живописи. И сейчас художники (по крайней мере в столице и крупных городах) не могут существовать, не участвуя в борьбе группировок и школ. «В выставочном зале МОСХа на Кузнецком мосту открылась ежегодная выставка молодых художников. ...Работы разбрелись по большому залу, как по избе, по четырем углам... Это — четыре всегда противостоящие друг другу московские школы живописи и рисунка, сходящиеся только на ристалищах летних выставок. Схватки командные — бьются не личности молодых художников, не их индивидуальные взгляды, а техники или приемы, принятые в каждой из школ»[173]. Почему?

Конечно, во всем мире были неформальные творческие объединения, и естественным образом не могли не существовать научные школы, потому что если есть научный руководитель, то у него есть ученики, которые разделяют его взгляды. Но сам характер деятельности этих школ в живописи, литературе, театре не был столь агрессивен, как в России. На Западе они были нацелены на то, чтобы с помощью своих коллег по научной или живописной школе, по театральной труппе завоевать большую долю рынка, поднять тираж издания, привлечь больше зрителей и, таким образом, захватить этот рынок, постепенно вытесняя конкурентов на периферию.

В России же подобные школы и направления поступали иначе. Они не были озабочены захватом рынка через свободную конкуренцию, не провозглашали: «Пусть все зрители придут к нам, а не к конкурентам, потому что мы лучше играем, лучше снимаем, лучше ставим фильмы и спектакли; пусть читают наши журналы, а не журналы конкурентов, потому что наши журналы убедительнее доказывают нашу точку зрения, пусть читают наши романы и поэмы, потому что они лучше написаны». Научные, художественные и литературные школы с самого начала были настроены на то, чтобы задавить конкурента, создать у публики и государства уверенность в лженаучности и злонамеренном убожестве всех остальных.

Новая театральная школа не просто борется за существование, она доказывает, что всякий нормальный человек может ходить только на спектакли этой театральной школы. А все остальные закрыть и запретить. Научные школы претендуют на ликвидацию враждебных исследовательских институтов, враждебных кафедр, закрытие научных журналов, и передачу им, победителям, денег на издание новых журналов. В литературе — постоянное избиение враждебных группировок на журнальных страницах и в устных выступлениях как норма литературной жизни.

Создав монопольные творческие союзы (Союз писателей, Союз композиторов, Союз кинематографистов и т. п.), советская власть окончательно институционализировала волчьи нравы российской творческой интеллигенции. Отныне, чтобы получить доступ к публике, надо было или втереться в господствующую в данный момент школу, или, объединившись в кластер с другими обиженными, сковырнуть с руководящих постов зажравшихся мэтров и самим захватить доступ к тиражам, выставкам, ролям и ставкам. В таких условиях у классической творческой богемы шансы на выживание были не больше, чем у вольной Новгородской республики в структуре Московского государства.

---

[173] Ларичев Е Безвременно пришедшие // Эксперт, 2000 — № 28. — С 54.

Художники, актеры, литераторы, поэты и ученые, как и все русские, знают, что период нестабильного состояния системы управления недолог за короткое время надо успеть утвердить себя. Им некогда дожидаться, пока их научные концепции, их стиль в поэзии и живописи завоюют рынок, а конкуренты вынужденно окажутся на мели. Нет, они с самого начала должны добиваться перераспределения в свою пользу всех ресурсов.

В системах управления западных стран перераспределение ресурсов в пользу победителя является результатом конкурентной борьбы, ее итогом. В России же период нестабильного состояния системы управления — период «конкуренции администраторов» — заключается в том, что перераспределение ресурсов разворачивается с самого начала, еще до того, как конкуренты получили конечный результат своей деятельности. Уже по первым шагам, по начальным попыткам кластерных ячеек достичь результата система управления делает вывод о том, кто из конкурентов победитель, а кто аутсайдер, кого финансировать, а кого ликвидировать, кого повышать по должности, а кого увольнять.

«Конкуренция администраторов», конкуренция по-русски, особенно безжалостна, она уже на ранних стадиях развития той или иной отрасли или сферы деятельности показывает свой звериный оскал. Ресурсы перераспределяются гораздо быстрее, чем в классической западной конкурентной борьбы, поэтому эволюция всех сфер жизни общества на фазе нестабильного состояния системы управления идет в России громадными темпами; процессы, в других странах длящиеся десятилетиями, у нас могут занять годы, если не меньше.

Из всех политических партий начала XX века большевистская отличалась наибольшей остротой и жесткостью внутрипартийной борьбы. И именно большевики в конечном счете победили. Внесшие наибольший вклад в расцвет русского авангарда живописные школы одновременно отличались и наибольшим свинством в отношениях с коллегами (чего стоит один только погром в здании Академии художеств, сопровождавшийся выбрасыванием в окна копий античных скульптур).

Можно провести аналогию с древними людьми. В отличие от подавляющего большинства высших животных они были каннибалами[174]. Казалось бы, взаимное поедание различными племенами друг друга ослабляло возможности юного человечества противостоять природе и расширять свой ареал обитания, силы тратились не только на борьбу с природой, но и на войну с другими людьми. Однако именно каннибализм на той фазе подхлестнул конкуренцию, ускорил вымирание менее приспособленных племен в пользу более «продвинутых». Освоившие новые технологии роды и племена не ждали, когда их конкурентные преимущества реализуются в виде большего урожая (добычи), лучшей выживаемости потомства, более высоких темпов прироста численности и как следствие — постепенного расширения границ занимаемого участка. Нет, они сразу же, как только осваивали эти новые технологии и становились сильнее, на корню съедали неудачливых конкурентов.

Аналогичным образом русская модель конкуренции — конкуренция администраторов — не

[174] См Гумилев Л Н Указ соч С 16 См также История первобытного общества Общие вопросы, проблемы антропосоциогенеза / Под ред Бромлея Ю В , Першица А И , Семенова Ю И М Наука, 1983 - 430 с - С 70-71

требует долгого периода ожидания результатов конкурентной борьбы. Нет необходимости ждать, у какой фирмы будет выше долгосрочная рентабельность, чья продукция захватит большую долю рынка, чьи книги разойдутся большим тиражом, на чьи диссертации будут чаще ссылаться коллеги. Победители будут определены уже на ранних стадиях конкурентной борьбы, и это будут те, кто показал очевидные преимущества с первого шага. А все остальные будут заранее объявлены проигравшими.

Литературные группировки не хотят ждать, когда тиражи их изданий вырастут, а тиражи конкурирующих журналов упадут. Они добиваются либо административного закрытия чужих изданий, либо их захвата. Промышленно-финансовые олигархи на хотят ждать, пока их империи разовьются на собственной основе, за счет накопления прибыли и ее инвестирования в собственный бизнес. Они развязывают лоббистско-политические нефтяные, алюминиевые и прочие войны, добиваясь захвата чужих активов путем прямого перераспределения собственности, лишь слегка прикрытого псевдорыночными атрибутами.

Когда руководитель «лежачего» предприятия или учреждения пытается встряхнуть застоявшуюся систему, оживить работу, он, как правило, развязывает «конкуренцию администраторов», в ходе которой проводит перераспределение ресурсов. «Накоряков придумал весьма оригинальный способ выявления новых талантов: „Вскоре после того, как я стал директором института, я увидел, что вся власть в нем сосредоточена в руках небольшого числа „аксакалов", а молодые перспективные ребята не имеют практически никаких возможностей для быстрого продвижения вверх. И тогда я всем объявил: любой молодой сотрудник, который выступит на ученом совете с хорошими идеями и убедит меня в своей правоте, тут же будет назначен завлабом и получит ключ от кабинета"»[175].

На низовом уровне борьба за доступ к ресурсам приобретает совсем уж экзотические формы. Вспоминает свидетель ударной работы на заводах периода индустриализации: «Процветала, как ее называли тогда, обезличка. Станки, инструменты не имели хозяина. Нередко рабочие старались прийти в цех пораньше, чтоб занять выгодное место: „Станки брались с бою. Что захватил, то и твое"»[176].

Современный пример: я как директор завода по персоналу прошу заместителя гендиректора по автоматизации дать подчиненному мне отделу труда и зарплаты еще один компьютер. «Добудь в бою!» — отвечает он, что означает: сократи на заводе какое-нибудь рабочее место, оснащенное ЭВМ, и забери этот компьютер для ОТиЗ. Естественно, имея такой стимул, работники ОТиЗ наверняка сократят численность чужих подразделений.

По тем же соображениям в 1993-1994 годах сотрудники некоторых налоговых инспекций получали премию в процентах от сумм штрафов, взысканных ими с предприятий. Такая налоговая «издольщина», с моральной точки зрения мало чем отличавшаяся от средневековых налоговых откупов, резко усилила перераспределение финансовых средств в народном хозяйстве в пользу бюджета.

[175] Аганесян Т., Чернаков А Акулы академического бизнеса // Эксперт, 2000 — № 16. — С. 31

[176] Цит по Хлевнюк О В Указ соч С 130.

В этом смысле популярная русская поговорка «Бей своих, чтобы чужие боялись» косвенно подтверждает мысль о положительном влиянии «управленческого каннибализма» на темпы развития.

Такой механизм резко ускоряет преобразования, но не гарантирует от ошибок; более того, он их предполагает. В западных моделях управления конкуренция непрерывна, фаза конкурентной борьбы является единственной фазой, поэтому конкуренция безошибочно (или, как правило, безошибочно) выбирает то, что жизнеспособно и более эффективно. В России же, поскольку при нестабильном состоянии системы управления результатов не дожидаются, нет времени, отбирают не по результату, а по процессу. Следовательно, победителем может оказаться не тот, кто обеспечит наивысшие окончательные результаты, а тот, кто, не имея стратегической перспективы, в краткосрочном плане дает лучшие промежуточные показатели.

Хрестоматийный пример — Лысенко в биологии. Классическая генетика обещала вывести хорошие сорта растений и хорошие породы животных, но лишь спустя долгое время. Генетики сразу говорили, что селекция не дает быстрого результата. Такой подход никак не отвечал общему духу нестабильной эпохи индустриализации и коллективизации. Страна требовала от ученых немедленных «чудес науки». «Примечательно само название доклада такого видного биолога, как М. М. Завадовский, на заседании коллегии Наркозема (1931 г.) „Догнать и перегнать природу!"»[177].

В отличие от настоящих ученых малограмотный агроном Лысенко обещал за несколько лет выдать совершенно потрясающие результаты. И в некоторых случаях он получал какое-то временное повышение урожайности за счет промежуточных биологических эффектов (потом эти эффекты естественным образом сошли на нет). Благодаря этому он стал монополистом в биологической науке и ликвидировал (отчасти и физически) в СССР научную генетику как таковую. Данные события были не трагической случайностью, а закономерным следствием конкуренции по-русски.

Советский Союз был второй в мире страной (и пока он замыкает этот список), сумевшей сделать и вывести на орбиту многоразовый космический корабль «Буран», аналог американского челнока «Шаттла». С другой стороны, то, что «Буран» в отличие от американского «Шаттла» был сделан в единственном экземпляре и использован только один раз (в экспериментальном беспилотном режиме), хотя для этого пришлось разработать и построить сам корабль, систему вывода на орбиту, гигантскую посадочную площадку из специального бетона невероятной толщины, — все это говорит о вопиющих ошибках в системе управления.

Если наши специалисты поняли, что это ошибочный, тупиковый путь развития, зачем тогда делали первый экземпляр? Если не тупиковый путь, то почему он не используется? Если СССР хватило сил и средств (15 млрд долларов)[178] только на то, чтоб его разработать и в одном экземпляре сделать, а на последующее использование нет денег, тогда почему этого не поняли заранее? Наша история полна подобными примерами ухода в тупиковый путь развития.

---

[177] Россиянов К. О. Сталин как редактор Лысенко // Вопросы философии, 1993 — №2 —С 56

[178] См . Скляров С , Хорошавина Н Государство хочет в долю // Эксперт, 2000 - № 29 - С 17

Этот врожденный дефект русской модели управления в какой-то мере блокируется особенностями процедуры принятия решений в условиях нестабильной фазы. Лица, принимающие решения, тоже находятся в «агрессивной» внешней среде,_за неверные решения они расплачиваются незамедлительно. Нарком, выбравший для постановки на производство не лучший образец из нескольких моделей новой продукции, будет наказан. Причем наказан не через несколько лет собранием акционеров (за падение курса акций вследствие неверного конструкторского решения), а немедленно репрессирован, после того как выявились недостатки данной продукции.

Поэтому при выборе модели нарком сделает все возможное для принятия выверенного решения — привлечет лучших экспертов (которые, в свою очередь, тоже несут суровую ответственность), организует необходимые исследования и т. д. Если «конкуренция администраторов» распространяется на всю управленческую вертикаль, то принимаемые решения, согласно традиционным для России взглядам на управление, отличаются приемлемым качеством.

Действующая на этапах нестабильного состояния системы управления «конкуренция администраторов» нередко дает возможность вырваться вперед на тех направлениях, где Россия до этого отставала. Она позволяет концентрировать ресурсы там, где наметился прогресс, или же там, где отставание стало недопустимым. Рынок на них еще не отреагировал, а централизованная система, включающая руководителей и экспертов, которые собственной шкурой отвечают за результат, отреагирует должным образом (особенно в тех случаях, когда не надо искать новых решений, а нужно лишь «догнать и перегнать» по уже полученным в других странах образцам).

Так, известная практика советского кино, когда тому, кто получил престижную премию, давались деньги на новый фильм независимо от мнения публики, позволяла ставить шедевры. Андрей Тарковский, еще отнюдь не снискавший в народе популярность, получил престижную премию на Венецианском кинофестивале за «Иваново детство», после чего ему позволили потратить огромные по тем временам средства, позволили нарушить многие запреты с тем, чтобы снять «Андрея Рублева». Не будь советской системы кинематографии, вряд ли в западном мире он сумел бы получить столь большие деньги на такой нестандартный, мало кому понятный в то время фильм, как «Андрей Рублев». Вряд ли бы он уговорил какого-нибудь продюсера. (Впрочем, «Андрей Рублев», как и космический челнок «Буран», служит примером бездарного использования выдающихся достижений. Ведь фильм долгие годы не выпускали в прокат).

Если в условиях нестабильной фазы русской системы управления достигается большее воздействие конкуренции, чем в стабильной западной конкурентной среде, то почему же Россия не переводит свою систему управления в постоянный режим "конкуренции администраторов"? Почему система управления в России не всегда функционирует так, как она работала при Петре I или Сталине?

Потому что, находясь в нестабильном режиме, русская система управления разрушает сама себя. Она имеет встроенные ограничения, препятствующие чрезмерной продолжительности нестабильной фазы. Хозяйствующие звенья, а также все население страны, защищаются от повышенной жесткости системы. Постепенно они вырабатывают механизм, обеспечивающий

относительную безопасность каждого звена, каждого руководителя и подчиненного за счет снижения результативности самой системы управления. Она на глазах становится мягче, беззубее, постепенно теряет действенность. Примером может служить «управление в стиле хронического согласования», достигшее своего пика при Брежневе. В периоды нестабильного состояния системы управления огромные людские жертвы и хищническое использование ресурсов неизбежно приводят к истощению страны и ослаблению ее мобилизационных возможностей. И население, и государственный аппарат нуждаются в передышке, чтобы "зализать раны", восстановить численность, залатать бреши в экономике, восстановить упавший уровень потребления. Как будто именно о нестабильных фазах системы управления говорил Лао-Цзы: «Когда правительство деятельно, народ становится несчастным. Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь, что он существует»[179]. Каждый из периодов господства «конкуренции администраторов» характеризуется резким падением уровня жизни и прочими бедствиями.

«В 1520 г. жители Нарвы писали в Ревель: „Вскоре в России никто не возьмется за соху, все бегут в город и становятся купцами — люди, которые 2 года назад носили рыбу на рынок или были мясниками, ветошниками, садовниками, сделались пребогатыми купцами и финансистами и ворочают тысячами"»[180]. Это еще до реформ и войн Ивана Грозного. «Альберт Кампенезе писал папе римскому: „Московия весьма богата монетою, добываемою больше через попечительство государей, нежели через посредничество рудников, в которых, впрочем, нет недостатка, ибо ежегодно привозится туда со всех концов Европы множество денег за товары, не имеющие для москвитян почти никакой ценности, но стоящие весьма дорого в наших краях"»[181].

А через полвека, когда последствия нестабильной системы управления Ивана Грозного были налицо, по тем же местам проехал Флетчер. «Он обнаружил там пустыню. ...В писцовых книгах 1573-1578 гг. в станах Московского уезда числится от 93 до 96% пустоши. В Бежецкой пятине Новгородской в 1551 г. было всего 6,4% запущенной земли, в 1564 г. — 20,5%, в 1584 г. — 95,3%.

Такое же положение было в промышленности и торговле. В Устюжне население занималось металлообработкой и торговлей. В 1567 г. в Устюжне 40 лавок принадлежало „лучшим", то есть самым богатым, 40 — „средним" и 44 — „молодшим" людям.

Через 30 лет: при переписи 1597 г. в Устюжне не оказалось „лучших" дворов, „средние" не составляли и одного десятка, зато писцы зарегистрировали 17 пустых дворов и 286 дворовых»[182].

«Вся страна, по Днепру от Чернигова и по Двине до Старицы, края Новгородский и Ладожский были вконец разорены... потери обратили области Великих Лук, Заволочья, Новгорода и Пскова в пустыню, потому что вся молодежь этого края погибла»[183].

Жестокие испытания и снижение численности населения (несмотря на территориальные

[179] Цит по Тартаковский М Историософия Мировая история как эксперимент и загадка. М. Прометей, 1993 -336 с -С 200

[180] Зимин А Реформы Ивана Грозного Очерки социально-экономической и политической истории России середины XVI века М .: Соцэкгиз, 1960 —511 с —С. 158

[181] Цит по Янов А Указ соч С 71

[182] Заозерская Е И У истоков крупного производства в русской промышленности XVI-XVIII вв. М Наука, 1970 - 476 с. - С. 220

[183] Виппер Р Ю Иван Грозный М -Л Изд-во Академии наук СССР, 1944 - 158 с - С. 161

приобретения государства) в период реформ Петра I также запомнились на долгие поколения. «Подати были увеличены втрое, а население за время царствования Петра уменьшилось на одну пятую часть. Такова цена петровской модернизации»[184]. Ключевский писал: «Петр понимал народную экономию по-своему, — чем больше бить овец, тем больше шерсти может дать овечье стадо. На обывателя и крестьянина была устроена генеральная облава, и можно только недоумевать, откуда только у крестьян брались деньги для таких платежей.

Коллегия доносила Петру: „Тех подушных денег по окладам собрать сполна никоим образом невозможно, а именно за всеконечной крестьянской скудостью и за сущей пустотой". Это был как бы посмертный аттестат, выданный Петру за подушную подать главным финансовым управлением»[185].

А кошмары нестабильной первой половины XX века в России общеизвестны. Причем чем резче усиление признаков мобилизационной фазы системы управления (например, в годы индустриализации и коллективизации), тем сильнее падение жизненного уровня населения. «В течение четырех лет, с 1928-го по 1932 год, реальный заработок упал в два раза. Потом наблюдалось его некоторое повышение, но достигнутый к 1928 году уровень потребления был превзойден только после смерти Сталина»[186]. «Цены в стране ползли вверх десятилетиями. Общий уровень их в государственной и кооперативной торговле с 1928-го по 1940 год... поднялся в шесть с лишним раз. ...К 1947 году, моменту реформы цен и зарплаты, мы пришли с троекратным удорожанием против довоенного. А зарплата выросла лишь на 45,8 процента»[187]. За шесть лет индустриализации и сплошной коллективизации демографические потери «составили, считая округленно, по меньшей мере 10-15 миллионов человек»[188].

Неудивительно, что русская модель управления, национальный менталитет и русский образ жизни содержат в себе специальные механизмы, обеспечивающие выход из результативной, но саморазрушительной нестабильной фазы, фазы «конкуренции администраторов». Одни и те же люди, одни и те же организации действуют совершенно по-разному в зависимости от того, в какой фазе находится система управления, так как в стереотипы поведения людей, в культуру управления организаций изначально заложено два разных варианта поведения.

Чем различаются два режима системы управления? В стабильном, застойном состоянии системы те действия, которые совершает каждое управленческое звено и каждый человек, ведут к консервации существующего положения дел. Сколько бы ни пытались подстегивать систему управления, пребывающую в стабильном состоянии, вся энергия и ресурсы, направленные на улучшение работы, будут трансформированы людьми в действия, направленные на предотвращение каких-либо реальных изменений, на должностные и материальные интересы

---

[184] Хорос В Разомкнутый треугольник // Знание — сила, 1990 — № 1 — С 11

[185] Ключевский В О Собр. соч В 8 т 1957 Курс русской истории Т 3 — С 380

[186] Мерль С Экономическая система и уровень жизни в дореволюционной России и СССР ожидание и реальность // Отечественная история, 1998 — № 1 — С 104.

[187] Левиков А Пресс-конференция не для печати // Литературная газета, 1987.—№ 51 — С 11

[188] Гордон Л , Клопов Э Указ соч С. 50.

начальников и подчиненных в ущерб целям всей системы.

Когда же система переходит в нестабильный, аварийный режим работы, то, наоборот, для того, чтоб преследовать свои интересы, все звенья системы управления вынуждены работать результативно. И при стабильном, и при нестабильном режимах функционирования системы управления мотивы поведения людей одинаковы. И в том и в другом случае они преследуют свои интересы — выжить, преуспеть, разбогатеть. Но действия, направленные на достижение этих целей, совершенно различны. В стабильном, застойном состоянии системы они нацелены на сохранение существующего положения дел, в нестабильном, мобилизационном состоянии — на изменение ситуации для достижения результата, соответствующего целям всей системы управления.

При стабильном состоянии реформы невозможны. Для достижения серьезного успеха требуется перевести систему управления в нестабильный режим. Когда же стабильность потеряна, когда ни у кого нет уверенности в том, каковы завтра будут задачи и условия работы, поощрения и наказания, удастся ли по-прежнему преследовать свои интересы, а не интересы предприятия (учреждения, государства в целом), тогда заржавевшие шестеренки управленческого механизма со скрипом начинают работать.

Приметы нестабильности — ужесточение наказаний, ускорение движения кадров, неуверенность каждого, непредсказуемость характера работы, короче, повышенная степень неуверенности, неопределенности во всех вопросах. В таких условиях участникам управленческого процесса становится более выгодно и безопасно не противопоставлять свои интересы целям организации (в широком смысле этого слова), а работать на их достижение. Оказавшись в кризисной, нестабильной ситуации, кластерные единицы мобилизуют внутренние ресурсы и резко повышают результативность своей работы. «Наибольшая сплоченность персонала и прояснение истинных целей фирмы наступают в тот момент, когда фирме угрожает смертельная опасность, а менеджеры создают антикризисный штаб, и организация практически переходит на военное положение»[189].

Поскольку русская модель управления. формировалась фактически в военных условиях, то она работает результативно лишь в том случае, если лютость собственного начальства становится сопоставима с жестокостью внешнего врага. То есть начальство, чтоб добиться значимого результата, должно было прибегнуть к такому размаху репрессий по отношению к собственным подчиненным, к какому прибегали бы внешние захватчики. Система реагирует только на лютого врага, и пока начальник таковым не станет, не заработает.

Почему? В силу кластерного характера организаций начальство, особенно верховная власть, не имеет реальной возможности руководить низовыми подразделениями (общинами, артелями, бригадами и т. п.), так как они живут и действуют по своим законам и обычаям и не поддаются управлению формальными методами. «В отличие от западной team, у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. В России в группу

[189] Медовников Д , Савеленок Е Архитекторы смысла // Эксперт, 2000 — № 39 — С 33.

бросили задание, и они там начинают между собой разбираться»[190].

Вышестоящие органы управления не могут обязать подчиненных добросовестно и с энтузиазмом трудиться, воевать или изобретать (точнее говоря, формально могут обязать, но без надежды на успех). Зато начальство может создать столь неблагоприятные условия существования для подчиненных, что низовые подразделения сами будут вынуждены перестраивать свою деятельность *ля* достижения результата, заставляя людей менять стереотипы поведения и улучшая трудовую мораль.

Типичный пример времен послевоенного восстановления приведен в книге воспоминаний Л. И. Брежнева «Возрождение»: «Случай был забавный. Попал к ним чертеж, а на нем категорическая резолюция: „Аварийно! Сделать сегодня же. Лившиц". Ну, монтажники посмотрели и ужаснулись: по самым жестким нормам работы тут было дня на три. Не обошлось без крепкого слова, однако деваться некуда, навалились по-умному и смонтировали все в тот же день. Тут бежит к ним девушка из конструкторского бюро: „Где чертеж?" Оказалось, резолюция товарища Лившица, начальника энергосектора Гипромеза, относилась вовсе не к монтажникам. Он просил сделать всего лишь копию чертежа»[191].

Ключевые слова здесь — «однако деваться некуда», они объясняют, почему репрессии результативны, — у начальства нет другого способа мобилизовать внутренние ресурсы кластеров, кроме как угрожать наказаниями. Жестокость начальства стала следствием скудности доступного ему арсенала средств управленческого воздействия. «Именно противоречие между возможностью власти и ее амбициями, между реальной силой и амбицией породило жестокость, — писал В. Б. Кобрин, — ...надеяться на быстрые результаты централизации можно было, только применяя террор»[192].

Убежденность не только руководителей, но и подчиненных в том, что эффективная власть не может не быть жестокой, имела место даже после самых кошмарных режимов. «Несмотря на все ужасы опричнины, в русское сознание вошла идея моральной оправданности террора, если последний осуществляется во имя укрепления власти»[193]. Воевавший против русской армии на стороне Стефана Батория немец Рейнхольд Гейденштейн удивлялся отношению русских к Ивану Грозному: «Тому, кто занимается историей его царствования, тем более должно казаться удивительным, что при такой жестокости могла существовать такая сильная к нему любовь народа, любовь, с трудом приобретаемая прочими государями посредством снисходительности и ласки...»[194]. Точно так же общественное мнение оправдывало и Петра I, и большевиков, и сталинские репрессии.

---

[190] Краснова В «Прививка элементов западной культуры не избавит российский менеджмент от его родимых пятен» беседа с А Наумовым // Эксперт, 1995. — № 10. — С 29

[191] Брежнев Л И. Возрождение Л Лениздат, 1981. - 151 с - С 28-29

[192] Кобрин В Б. Власть и собственность в средневековой Руси XV-XVII вв М Мысль, 1985 — 297 с.-С. 160

[193] Елеонская А С Русская публицистика второй половины XVIII века М Наука, 1978 — 271 с - С 30

[194] Цит по Виппер Р Ю Указ соч С 91

Если взглянуть на череду государственных деятелей России и Советского Союза, можно легко выделить тех, кто искусственно переводил систему управления в нестабильный режим, развязывал в обществе «конкуренцию администраторов». С другой стороны, можно выделить и группу тех деятелей, великих князей, царей или генеральных секретарей, которые применяли противоположный подход, стремились реформировать страну цивилизованными методами, создать нормальный, немобилизационный, конкурентный в западном понимании управленческий механизм, без всякой азиатчины.

Среди последних, «либералов-цивилизаторов», были достойные и способные руководители, такие, как Александр II или М. С. Горбачев; были не только талантливые, но и удачливые администраторы, такие, как Александр I («...нечаянно пригретый славой» — именно о его «везучести»). Их усилия по большей части ни к чему не приводили. Александр I, у которого все вроде бы получалось, пестовал ростки будущего гражданского общества, наблюдал за тайными обществами будущих декабристов, не разгоняя их и видя в них будущую конструктивную оппозицию. Он оставил после себя государство, где уже не могло быть места бироновщине и дворцовым переворотам. Но стоило ему умереть, и движение страны к гражданскому обществу надолго приостановилось.

И у других правителей, разделявших те же подходы, все рушилось, как только они ступали на либерально-цивилизаторский путь, пытались стабилизировать систему управления и ввести нормальные, предсказуемые правила игры. Эти люди, к глубокому сожалению, были неорганичны своей среде. И как бы ни были изощрены их методы, как бы грамотно ни вели они свою политику, как бы тонко ни маневрировали в социально-политическом плане, все равно возводимое ими здание либеральных реформ было построено на песке. Малейшая неудача, несчастливое стечение обстоятельств — и все возвращается на круги своя.

Если же мы посмотрим на другой полюс управленческой элиты, то увидим тех деятелей, кто применял экстремальные, азиатские методы, использовал нестабильность и поощрял жуткую «конкуренцию администраторов», практикуя кровавые репрессивные приемы. Далеко не все из них были способными руководителями, чаще всего их действия бессистемны и непродуманны. Среди них были люди с психическими отклонениями (Петр I, Павел I, Сталин) и просто не вполне вменяемые личности, как Иван Грозный. Были среди них откровенно неудачливые люди, как Василий Темный или тот же Иван Грозный (нельзя не признать — ему сильно не везло в жизни).

Тем не менее, несмотря на свои многочисленные ошибки и неудачи, у них, как правило, получалось то, что они хотели сделать. Эти правители оставили глубокий след в истории страны. Нестабильным периодам русской истории и их государственным деятелям посвящена непропорционально большая доля научных исследований и популярных публикаций. «Очевидно, в такой историографической несправедливости есть свои глубокие причины: общество чувствует переломный характер этих эпох, их особое значение в его, общества, формировании...», — пишет по данному поводу И. Смирнов[195].

Созданная в нестабильные периоды система, какой бы чудовищной она ни была, долго

[195] Смирнов И О землях суд // Знание - сила, 1986. - № 8. - С 31

сохранялась после смерти верховных «руководителей-аварийщиков». У тех, кто тащил Россию в Азию, все получалось, а у тех, кто тащил в Европу, все постоянно срывалось. Почему? Потому что действия тех, кто использовал аварийные, мобилизационные методы, соответствовали русской системе управления. Эти руководители искусственно создавали нестабильную ситуацию, после чего система управления «признавала» их и работала в заданном ими направлении. Они были органичны нашей национальной системе управления.

Поэтому созданные в мобилизационном, нестабильном режиме управленческие структуры и механизмы отличались завидным долголетием. Административная система Ивана Грозного, в основу которой впервые был положен «территориально-отраслевой» принцип («приказы» по регионам и сферам деятельности), была заменена лишь следующей волной реформ, проведенных в условиях нестабильности, — при Петре I. «Время показало удивительную жизнеспособность многих институтов, созданных Петром. Коллегии просуществовали до 1802 года, то есть 80 лет, подушная система налогообложения, введенная в 1724 году, была отменена лишь в 1887 году — 163 года спустя. Последний рекрутский набор состоялся в 1874 году. Синодальное управление русской православной церковью оставалось неизменным почти 200 лет, с 1721-го по 1918 год, правительствующий Сенат был ликвидирован лишь в декабре 1917 года, спустя 206 лет после образования»[196].

Что же касается преобразований, проведенных большевиками, то даже произошедшая в последние годы коренная смена общественного строя не смогла глубоко видоизменить не только глубинных характеристик нашего общества и государства, но даже внешних форм, в которых проявляются основные управленческие структуры и механизмы.

[196] Анисимов Е Царь-реформатор // Петр Великий Воспоминания, дневниковые записи М. Наука, 1993 -447 с -С. 20

Неправовой характер государства и управления

Много сказано и написано о неправовом характере государства в России, о беззаконии и пренебрежении к закону на всех уровнях жизни общества. Много писали и о том, каковы могли быть причины, — и навязанный татарами деспотический стиль управления, и хроническое состояние войны, препятствующее созданию основ гражданского общества и правового государства, и «тлетворное влияние» Востока.

Чаще всего эти аргументы сводятся к выводу, что неправовые отношения и беззаконный образ жизни навязаны русскому обществу враждебным ему российским государством. То есть чуждое по духу государство узурпировало народную жизнь и изначально патриархальный, добрый, законопослушный русский народ, принужденный жить по чужим законам, которые не соблюдаются самим же государством, в качестве защиты выработал в себе наплевательское отношение к закону. Получается, что государство — корень всего беззакония. Убейте государство, и все будет хорошо — народ в соответствии со своей народной моралью, как думали многие, начиная со славянофилов, начнет жить своей праведной жизнью, соблюдать добродетельные обычаи и установления; все будет тихо, мирно и славно.

Лестно, конечно, так думать, но если посмотреть на реальные события, которыми сопровождалось случавшееся несколько раз в русской истории разрушение государства, то мы обнаружим, что на развалинах беззаконного государства народ выстраивал по имевшимся у него в головах образцам и стереотипам новые конструкции, ничуть не лучше старых, и продолжал жить той же беззаконной жизнью, нарушая законодательство на всех уровнях управления.

Да и вообще, надо сказать честно, неправовой характер отношений, игнорирование закона — в России это характерно не только для государства, но и для общества в целом. Причем для населения в не меньшей степени, чем для государства. «Идея законности, правового государства никогда не была для простого народа „своей"»[197]. «Нам нравится рассуждать о том, что власть должна доходить до каждого отдельного человека, ответственность — делегироваться до самого низа, обязанности — четко распределяться, но в реальности мы быстро устаем от этих правил игры, начинаем искать лазейки, чтобы их нарушить и при первом удобном случае спихнуть ответственность обратно наверх»[198], — пишет В. Краснова.

Сейчас можно долго спорить о том, кто первый начал — государство ли с самого начала было беззаконным и обрекло формирующееся общество стать беззаконным или, наоборот, сформировалось беззаконное общество, и оно уже вынудило государство стать таковым. Исторически государство в России «случилось» раньше, чем общество, государство формировало для себя

[197] Есть ли логика в отечественной истории? С. 22.

[198] Краснова В. «Спорить с национальным колоритом в бизнесе все равно, что спорить с природой»: беседа с М. Делягиным и С Пятенко // Эксперт, 1995. — № 10 — С 35

народ, а не наоборот, как это было в большинстве стран мира («Русский этнос в его современном понимании как нечто единое по существу был вынянчен государством»[199].) Следовательно, государство виновато в большей степени. Но это уже не так важно.

Важно другое — то, что весь народ от конюха и до монарха, от вахтера и до генерального секретаря един в своем стремлении (не соблюдать закон и уклоняться от его исполнения всеми возможными способами. Я, нормальный, цивилизованный по российским понятиям человек, оказываясь за границей, по степени соблюдения правил становлюсь на одну доску с последним тамошним бомжом. Титанических трудов, изнурительного внимания к мелочам требует жизнь на Западе от русского человека. Все время приходится поступать не так, как привычно и как удобно, а как положено, идет ли речь о соблюдении правил уличного движения, ритуалов служебного этикета или же общения в быту. Оказывается, невероятно сложно существовать в правовом государстве, настолько мы, русские, беззаконны.

Неправовой характер государства и управления, игнорирование законов и правил являются неотъемлемыми чертами русского образа жизни, следовательно, они не могут не быть связаны с главными, базовыми особенностями России, русского общества, с важнейшими характеристиками нашего менталитета. А поскольку мы выяснили, что ключевым элементом русской модели 'управления является существование двух режимов управления, двух стереотипов поведения в каждой голове и обществе в целом, нестабильного режима (аварийного, мобилизационного) и стабильного режима (застойного), то нельзя не прийти к выводу, что законодательство не рассчитано на такую двойственность. Правовой подход предполагает, что каждое действие требует однозначной оценки со стороны закона, с точки зрения универсальных правил поведения.

Можно ли в принципе применять в России единую для всех обстоятельств оценок шкалу, если система управления с самого начала предполагает двойной стандарт? Ведь в случае стабильного состояния системы управления хорошо поступать одним образом, а в случае нестабильного состояния правильно поступать прямо противоположным. В каждой голове сидят оба стереотипа.

В одну эпоху родственники горой стоят друг за друга даже в ущерб интересам правопорядка, и общественная мораль одобряет такое поведение. Так, в ходе перестроечных реформ в Уголовный кодекс внесли дополнение, согласно которому отменялась уголовная ответственность за «недоносительство» на близких родственников в случае совершения ими тяжких преступлений. В другую — общественное мнение одобряет поступок Павлика Морозова, по идейным соображениям донесшего на родного отца и поплатившегося за это жизнью. Даже сделанная юным Павлом Корчагиным бытовая пакость — он подсыпал в кулич махорки — становится в глазах автора и читателей оправданным проявлением классовой борьбы (кулич-то — поповский).

С точки зрения закона завод в условиях плановой экономики подчиняется главку, а главк — министерству; работники завода должны выполнять указания директора, директор — приказы и распоряжения главка. Ни в законе, ни в подзаконных актах ничего не сказано о необходимости выполнения указаний райкома, горкома и обкома КПСС, например, о ежегодном направлении людей и техники на сельхозработы. Более того, любое отвлечение людей и материальных

[199] Криворотое В Вехи, взлеты и падения особого пути России // Знание — сила, 1990. — №9.-С 51.

ресурсов на выполнение работ по указаниям партийных органов прямо противоречит техпромфинплану завода и прочим обязательным для исполнения документам. В штатном расписании завода нет ставок для выполнения таких работ, как уборка сена, погрузка картофеля и т. п.

Директор, по указанию райкома партии организующий такие работы, нарушает законодательство и обманывает собственные вышестоящие организации. Ни денег, ни ставок, ни материалов на эти цели не предусмотрено, и если завод их все-таки находит, значит, он скрывает от главка и министерства внутренние резервы, имеет завышенные нормы расхода сырья и материалов, заниженные нормы выработки и раздутые штаты. Но законодательство остается лишь на бумаге, а в жизни параллельные управленческие структуры в лице партийных органов распоряжаются ресурсами предприятий, хотя формальных прав на это не имеют. А если вдруг какой-нибудь управленец-отраслевик воспротивится диктату и встанет на защиту законных прав своего предприятия, то никакой закон не сможет его защитить от расправы.

В другие эпохи — примерно то же самое. Взять хотя бы гоголевского «Ревизора». Чем регулируются отношения между купцами как независимыми хозяйствующими субъектами и городничим как представителем администрации? Никак не законом, который и не может работать в таких условиях. В рассказе Чехова «Хамелеон» даже вина покусавшей мастерового собаки зависит от того, чья она — генеральская или бродячая.

Герберштейн (XVI век) описывает случай, «резко характеризующий положение дел в тогдашнем московском обществе: один судья из бояр был уличен в том, что с обоих тяжущихся взял посулы (т. е. взятки. — *А.*П.) и решил дело в пользу того, который дал больше. Перед государем он не запирался во взятке, оправдываясь тем, что тот, в чью пользу он решил дело, человек богатый и почтенный, а потому больше заслуживает доверия перед судом, нежели бедный и незначительный его противник. Государь, смеясь, отпустил его без наказания...»[200].Можно привести множество других примеров. Николаевский министр юстиции граф В. Н. Панин был глубоко прав, когда объяснял своим подчиненным, что «вредно и опасно для государства, если глубокое знание права будет распространено в классе людей, не состоящих на государственной службе»[201].

Не случайно в России существовала формула, предписывающая судить не по закону, а по совести, «по душе». Как говорит персонаж А. Н. Островского городничий Градобоев: «Ежели судить вас по законам, то законов у нас много. И законы все строгие; в одной книге строги, а в другой еще строже, а в последней уж самые строгие... Так что, друзья любезные, как хотите: судить ли мне вас по законам или по душе, как мне бог на сердце положит»[202]. Совесть предполагает двойное толкование. Совесть может подсказать, что стереотипы поведения должны меняться в зависимости от ситуации в стране, в данном конкретном месте, в данный конкретный момент. И то действие, которое будет беззаконно в стабильных условиях, в условиях аварийно-

[200] Ключевский В О Сказания иностранцев . С. 108.

[201] Эйдельман Н Я «Революция сверху» в России С 76.

[202] Островский А. Н. Горячее сердце // Островский А. Н Поли собр. соч • В 16 т Т 5. М • Художественная литература, 1950 —261 с —С 212

мобилизационных автоматически становится законным. Так, «у казаков бытовал негласный обычай, согласно которому в военных условиях допустимо любое поведение»[203].

На нестабильной фазе системы управления обстоятельства вынуждали нарушать закон, и государство этому не препятствовало, а иногда и прямо поощряло беззаконное, по представлениям стабильного времени, поведение. Например, Павел I специальным указом повысил в звании ротмистра, по приказу которого был повешен торговец, не захотевший продавать роте сена для лошадей[204].

С переходом системы в нестабильный режим многие преступные действия автоматически становятся законными. Сколько снято фильмов о том, как уголовные преступники, которые в мирные годы были врагами общества, в военное время становятся «по нашу сторону баррикад», и их навыки воров, убийц и медвежатников оказываются востребованы армией, и зрители с умилением на это смотрят.

Государство в современных условиях смягчает для бывших участников боевых действий в «горячих точках» ответственность за уголовные преступления, косвенно признавая тем самым, что преступное в мирных условиях поведение является вполне адекватным в условиях аварийных. Общество понимает, что от людей, которых взяли со школьной скамьи или из ПТУ и сунули в Афганистан, Чечню, Таджикистан, по возвращении бесполезно требовать соблюдения стереотипов и законов, свойственных мирному, стабильному времени. Все понимают, что они и в стабильной среде будут по привычке вести себя, как на войне. Поэтому государство официально закрывает глаза на то, что они вытворяют в условиях стабильных. Это своеобразная плата, которую страна платит за периодически случающуюся нестабильность.

Возможность работы системы управления попеременно в двух режимах, стабильном и нестабильном, изначально противоречит самой идее правового государства и законопослушного населения. Нельзя одни и те же действия оценивать принципиально по-разному в зависимости от того в стабильное или нестабильное время эти действия совершаются. Это противоречит идее закона и правового государства. Поэтому законодательство было вынуждено приспосабливаться к своему подчиненному положению и закрывать глаза на то, что его изначально собираются нарушать. Законодательство существует в виде некоторого придатка, который действует в ограниченный период времени в отношении ограниченного круга вопросов.

В наши дни «неисполнение решений гражданского или арбитражного суда в России — почти правило. Вспомнить хотя бы череду исков обманутых вкладчиков после августа 1998-го. Мало того, что суды тогда руководствовались не законом и не условиями подписанных банками со своими клиентами договоров, а какими-то мифическими соображениями о влиянии состояния банков на экономическое состояние регионов. И отправляли истцов с миром. А та малая толика решений, в которых суд принимал сторону вкладчиков, как правило, просто не выполнялась»[205].

---

[203] Безотосный, В. Указ. соч. С 53.

[204] См. Русская военная история. - С 126

[205] Загородняя Е. Третья недовласгь // Эксперт, 2001 — № 1-2 — С 44

Неправовой характер управления стал краеугольным камнем государственного устройства еще в старомосковские времена. «Вся философия самодержавия у царя Ивана свелась к одному простому заключению: „Жаловать своих холопей мы вольны и казнить их вольны же"»[206]. Ослабление правовых устоев общественного устройства было прямо пропорционально степени усиления московской государственной власти как ядра русской модели управления. «Исследователи по источникам прослеживают резкую деградацию институтов гражданского общества, прежде всего судопроизводства, самосознания своих прав, способности решать свои конфликты без насилия»[207].

Не случайно в России система управления всегда стремилась сохранять неподконтрольность государственного аппарата законодательству (и, как правило, преуспевала в этом). Это было оправдано не только с человеческой (для безопасности чиновников), но и с государственной точки зрения — ведь чиновникам в нестабильных условиях неизбежно придется принимать и проводить в жизнь незаконные решения. Так что приписываемая Ивану Грозному инструкция судьям: «Судите праведно, дабы наши виноваты не оказались», исполнена глубокого исторического смысла.

Поэтому в краткие периоды либеральных реформ вопрос о неподсудности госаппарата становился ареной ожесточенной борьбы. Так, в ходе судебной реформы 1864 года «создателям новых судебных уставов не удалось пробить один из важнейших демократических принципов: ответственность должностных лиц перед законом, право обжалования действий административных лиц и учреждений. Предавать суду чиновников за их противозаконные действия можно было лишь с утвердительного разрешения губернаторов; мощная, традиционная российская бюрократия не давала себя в обиду»[208]. Советская власть нашла свой способ вывести администраторов из-под действия закона: ключевые решения принимали партийные органы, не наделенные формальными властными полномочиями. В дополнение к этому длительный период после революции без санкции партийных органов нельзя было предать руководителя-коммуниста суду по обвинению в злоупотреблениях и других преступлениях[209].

Другой типичный для русской модели управления способ замены правового регулирования неправовым, но «правильным» — передача полномочий толкования и применения закона так называемым уполномоченным лицам. В самые различные эпохи при переходе к нестабильной фазе системы управления государство поступало одинаково — направляло на места уполномоченных. Для проведения коллективизации — 25 тысяч идеологически подкованных и не стесненных в правах уполномоченных, так называемых двадцатипятитысячников. Все советские годы обкомы и райкомы партии ежегодно направляли в колхозы и совхозы уполномоченных для проведения посевных и уборочных кампаний, подъема зяби и т. д.

---

[206] Ключевский В. О Собр соч.. В 8 т Курс русской истории Т 2. — 466 с — С 169

[207] Криворотое В Указ соч С. 56.

[208] Эйдельман Н Я. «Революция сверху» в России... С. 142

[209] См Девятая партийная конференция РКП(б) Протоколы М., 1972.— С. 178

Для проведения банковской реформы в начале перестройки на места были присланы уполномоченные Госбанка СССР. «Уполномоченные призваны контролировать нашу работу. Иначе говоря, присматривать за специалистами»[210], — откровенно признавал председатель правления Агропромбанка СССР А. Ободзинцев. «На смену вороху устаревших циркуляров придут уполномоченные», — удовлетворенно отмечала газета «Правда»[211].

Конечно, можно не согласиться с приведенным выше объяснением повсеместного игнорирования закона и дать другое. Например, что Россия — страна азиатская, и свойственный азиатским странам деспотизм отрицает правовой подход в построении управленческих отношений. Деспотизм отрицает законодательство как таковое, потому что вышестоящим нет необходимости связывать свои полномочия, предоставляя какие-то права подчиненным и ограничивая возможность собственного произвола. Однако этот аргумент далеко не все объясняет.

Во-первых, даже в самых деспотичных восточных странах законодательство, возлагающее на подчиненных только обязанности, а на начальников только права, все-таки предписывает определенный порядок того, как подчиненные должны реагировать на самые дикие приказы начальства. Право и обычай содержат жесткий алгоритм действий по исполнению приказов.

В России же мы этого не видим, потому что у нас как начальники нарушают законы, так и подчинённые игнорируют приказы и инструкции. Для Востока такое положение дел немыслимо – там приказ начальника должен быть исполнен. Если султан посылает чиновнику шелковый шнурок, тот должен этим шнурком удавиться. Как бы исполнялся подобный приказ в России? Оказалось бы, что либо шнурок оказался гнилым, либо он не дошел до адресата, либо приказ не так поняли, либо еще что-то случилось, но чиновник этим шнурком ни за что бы не удавился.

Много писали о том, что жестокость российских законов смягчается их неисполнением. «Как страшно сочетание жестокости приказов с тупой стопроцентной исполнительностью. То ли дело у нас! У нас почти всегда остается лазейка для простого человеческого чувства. Почти всегда приказ — пусть самый дьявольский — ослабляется природным добродушием исполнителей, расхлябанностью, надеждой на пресловутый русский „авось"[212].

Для западных обществ необходимо, чтобы в стране все соблюдали закон, предоставляющий права и возлагающий обязанности и на вышестоящих, и на нижестоящих. На Востоке необходимо, чтоб законодательство, не важно писаное или обычное, жестко обязывало всех подчиненных исполнять все распоряжения начальства. Это тоже своеобразный закон.

Положение закона в России совершенно иное. Закон есть, он чем-то похож на азиатский, чем-то на европейский, но важно, что он не исполняется всеми — и начальниками, и подчиненными. «Следовательно, — писал В. О. Ключевский, — главное дело было не в каких-либо законах, а в исконных привычках и условиях жизни, создавших эти привычки»[213]. Такое состояние правовой

[210] Сомов В. Зачем селу свой банк? // Правда, 1987, 7 декабря.

[211] Там же.

[212] Гинзбург Е С. Крутой маршрут хроника культа личности М Советский писатель, 1990 — 601 с - С 342.

[213] Ключевский В О Сказания иностранцев С 109

сферы неизбежно вытекает из дуализма русской модели управления, которая должна быть готова перейти или в стабильное, или в нестабильное состояние. И если в стабильном состоянии надо соблюдать одни правила, а в нестабильном другие, то одни и те же действия в одних случаях поощряемы, а в других наказуемы. В этих условиях о соблюдении какой-то одной системы правил, азиатской или европейской, речи быть не может. Следствием является наплевательское отношение к закону на всех уровнях.

Легче принять новый закон или иной нормативный акт, чем добиться выполнения уже принятого. Поэтому система управления «зашлакована» недействующими законодательными актами. «В стране сейчас действует более 30 000 общесоюзных нормативных актов законодательного и правительственного уровня, причем 85% из них посвящены хозяйственным вопросам. Больше половины из них лишь считаются действующими, а фактически устарели и не применяются на практике»[214].

Если бы российское население было законопослушным, то русская система управления не могла бы функционировать, стал бы невозможен переход из нестабильного состояния в стабильное и обратно, поскольку пришлось бы соблюдать закон, ориентированный на какое-то одно состояние. Стране приходится выбирать — или правовое государство и законопослушное население, или возможность нырять из одного режима управления в другой.

И общественное мнение, и сам аппарат управления понимают, что законодательство — отнюдь не священная корова. Нет ничего удивительного в том, что с наступлением очередной нестабильной эпохи принимаются новые законы и подзаконные акты, в которых провозглашается, говоря простым языком, что вот раньше законы были несовершенны и вы все их нарушали, а теперь мы принимаем уже настоящие законы, которые надо будет соблюдать. Мол, игра понарошку прекращается, наступает игра по настоящим правилам. Формулировки новых законодательных и подзаконных актов практически ничем не отличаются от предыдущих, они всего-навсего утверждают, что то, о чем раньше мы говорили, что мы предписывали вам в законах, с сегодняшнего дня будьте любезны соблюдать.

У всех на памяти бурное законотворчество первых лет перестройки. Тогда принимались специальные нормативные акты, направленные на то, чтобы заставить действовать предыдущие законы и подзаконные акты, принятые задолго до перестройки, но так и не заработавшие. Например, и так известно, что по должностным инструкциям, по положению о предприятии заводоуправление обязано обеспечивать цехи работой, а цехи обязаны обеспечить работой бригады, что бригады обязаны выполнять планы и производственные программы. Это очевидно, раз эти люди нанялись на работу и подписали трудовой контракт.

Однако в ходе перестройки «сверху» было санкционировано подписание в массовом порядке договоров между бригадами и цехами, между цехами и предприятиями. В подобных договорах, если перевести их на нормальный русский язык, было сказано, что завод или цех, со своей стороны, обязуются обеспечить бригаду работой, а бригада, со своей стороны, обязуется работать и выполнять производственную программу. Вообще-то, все они обязаны это делать и без всякого

[214] Пиголкин А А Поспешать, не торопясь // Правда, 1988, 7 сентября

договора, в силу трудового контракта и должностных инструкций. Но система знает, что делает, — раньше-то эти документы не имели реального значения. А сейчас должны его приобрести. Поэтому объявлено — наступает новая жизнь, теперь мы договариваемся о соблюдении всех тех правил, на которые раньше плевали.

А вот воспоминания о довоенном еще социалистическом соревновании: «По заданию райкома я проверял постановку социалистического соревнования в резерве проводников вагонного депо Октябрьской железной дороги. Каждый соревнующийся имел индивидуальные обязательства, были и бригадные. ...большинство обязательств, а их было более сотни, имело такие пункты: „обязуюсь не нарушать трудовой и государственной дисциплины и охранять государственную собственность", „обязуюсь качественно работать и вежливо обслуживать пассажиров", „обязуюсь не брать с пассажиров платы за услуги, даже если будут предлагать".

Было несколько десятков и таких обязательств: „обязуюсь не возить „зайцев" и не брать подачек", „обязуюсь с пассажиров не требовать платы ни деньгами, ни натурой и не брать, если будут давать", „обязуюсь пассажиров в загривок не толкать и по матерному на них не ругаться"»[215].

Тот же смысл имела чисто ритуальная клятва-присяга, приносимая в XVII веке русскими чиновниками при смене правителя: «„Дела всякие делать вправду, по дружбе никому не наровить, а по недружбе никому не мстить, посулов и поминков (т. е. взяток. — *А. П.)* ни у кого ни от чего не иметь, государевой казны всякие деньги не красть, челобитчиков не волочить, отделывать их вскорости", документы не подделывать, составлять их „подлинно и прямо, и мимо книг в выписи ничего не написывать"»[216].

Наиболее ярко неправовой характер русского управления проявляется в нестабильной, мобилизационной фазе, воплощаясь в понятии «революционных законов» или «революционной целесообразности», которые подменяют собой нормальное законодательство. В таких ситуациях любые правовые ограничения перестают действовать. Каждое звено управления должно полагаться на интуицию и на то, как с точки зрения заложенных в людей стереотипов человек или организация должны действовать в аварийных условиях. Сознательно провозглашается, что законы ошибочны, а интуиция людей и организаций в данном случае более верна, чем то, что прописано в законах и правилах еще в стабильное, спокойное время.

«Поняв, что с казнокрадством и взяточничеством обычными средствами не справиться, Петр создал особые комиссии по расследованию. Каждая состояла из гвардейских офицеров — майора, капитана, поручика, которым было приказано рассматривать дела и вершить суд не по закону, а „согласно здравому смыслу и справедливости"»[217].

В сентябре 1917 года будущий советский нарком юстиции П. И. Стучка писал, что «когда надо избавиться от противников революции, есть только одно средство — революционный трибу-

---

[215] Воробей К. А. Указ. соч С. 103

[216] Лексин Ю. Клятва бюрократа // Знание — сила, 1989 — № 10. — С. 78

[217] Ключевский В О Собр соч. В 8т Курс русской истории Т 4 С 165

нал, который руководствуется только политической совестью, а не лицемерной ссылкой на закон»[218].

Член коллегии ВЧК, председатель ЧК по борьбе с контрреволюцией на Восточном фронте М. Я. Лацис писал в 1918 году: «Не ищите в деле обвинительных улик о том, восстал ли он против Совета оружием или словом. Первым делом вы должны его спросить, к какому классу он принадлежит, какого он происхождения, каково его образование и какова его профессия. Эти вопросы должны решить судьбу обвиняемого»[219].

«Значит ли, что с изданием писаных законов революционное правосознание как база решений и приговоров сдается в архив? Отнюдь нет. Революцию в архив никто не сдал, и революционное правосознание должно красной нитью проходить в каждом приговоре и решении, оно лишь ограничено писаными нормами, но оно не упразднено»[220].

Общественное мнение и управленческий фольклор противопоставляют плохих людей, стоящих на страже формального соблюдения закона, хорошим людям, которые плюют на букву закона, но интуитивно чувствуют его дух; последние, пусть и нарушая закон, делают то, что надо делать. Как отрицательные военспецы-командиры и положительные красные комиссары, как буквоеды-чиновники и нарушающие их покой и сонное течение бумаг какие-нибудь изобретатели-передовики, которые ломают все бюрократические правила, но добиваются своего. Сколько книг написано, спектаклей поставлено, фильмов снято о хороших нарушителях закона и плохих его защитниках. Бешеный успех фильма «Берегись автомобиля» — лучшее доказательство народных корней неправового характера государства и управления.

Наивным иезуитам приходилось для оправдания собственных аморальных, с точки зрения традиционных христианских принципов, поступков, с троить сложные логические конструкции, чтобы оправдать себя высокой целью, но имя которой совершается та или иная подлость. Русские управленцы, которые в душе всегда были большевиками, в этом не нуждались. Они знали, что цель оправдывает средства.

[218] Цит по Плотниекс А А Петр Стучка и истоки советской правовой мысли Рига, 1970 — 295 с.- С. 45

[219] Цит. по: Павлюченков С. Социальная хирургия // Родина, 1998 — № 3. — С 75

[220] Ежегодник советской юстиции, 1922 — № 1

Дуализм русской души

Получается, что все русские, от грузчика до генерального секретаря, держат в своем сознании два разных варианта поведения, соответствующих стабильному или нестабильному состоянию системы управления. В голове у каждого «вмонтирована» некая точка, по достижении которой он переходит в другой режим деятельности, отрицающий предыдущий опыт и выработанные привычки.

«Принимая неопределенность как норму жизни, отечественные управленцы мобилизуют в своей деятельности выработанную веками национальную привычку иметь несколько стандартов поведения. Для российского менеджера в порядке вещей одновременное действие неких правил и правил, как нарушать эти правила. Это увеличивает способность к выживанию в самых неблагоприятных условиях. Потому что умение жить не по писаным инструкциям, умение действовать по ситуации есть новаторство, или, как принято говорить сейчас, креативность»[221].

Каждый в глубине души знает, что возможны условия, когда вожжи отпускаются, старые ограничения перестают действовать и наступает совершенно новая жизнь. «Сочетание терпения и нетерпения (в смысле желания иметь результат быстро), характерное для россиян, — весьма взрывоопасная смесь...»[222] Подавляемая долгое время конкуренция прорывается наружу и свирепствует уже не как цивилизованная конкурентная борьба, а как безжалостная «конкуренция администраторов». Классик писал, что русская душа стремится не к свободе, а к воле; так и русская система управления периодически срывается в состояние ничем не стесненного разгула конкурентных страстей. Русская «конкуренция администраторов» так же отличается от классической, регулируемой законами и обычаями западной конкуренции, как воля от свободы.

Что же касается извечного тургеневского вопроса о том, кто же настоящий русский — Хорь или Калиныч, Павел Корчагин или Чичиков, ударник-стахановец или вор-несун, то можно ответить, что

русский — это тот, кто может быть в одну эпоху Стахановым или Корчагиным, а в другую эпоху - Чичиковым или бомжом. 'Тот, чей склад характера позволяет ему быть в зависимости от ситуации и тем и другим, и есть настоящий русский. Как сказал об этом Лесков, «мы, русские, как кошки, — куда нас ни брось, нигде мордой в грязь не ударим, а прямо на лапки станем, — где что уместно, так себя там и покажем: умирать — так умирать, красть — так красть».

Нельзя сказать, что наши соотечественники не осознают в себе такой «двойной стандарт». Вот мелкий бытовой пример из истории Ирбитской ярмарки: «...сын московского купца С. Наталкин распорядился однажды направить тройку по горшечному ряду. Под копытами коней глиняная посуда билась в черепки. На упрек спутницы седок ответил: мы, дорогая, у азиатов, в Европе бы я

---

[221] Грачев М., Филонович С Указ соч. С 26

[222] Кокошин А У России своя траектория развития в современном мире // Человек и труд, 2000 - № 2 - С 22.

себе такого не позволил»[223].

Аварийная, нестабильная обстановка роковым образом изменяла стиль работы многих администраторов. «Рыков в партии слыл либералом. Он был среди тех, кто не раз выступал против диктаторства. Но, назначенный на должность чрезвычайного уполномоченного по снабжению армии, он стал действовать именно диктаторскими методами. Цюрупа — человек мягкий, уступчивый. Но когда дело касалось партийно-советской политики, он проявлял не мягкость, а большевистскую жесткость и неуступчивость. Он был автором проектов антикрестьянских декретов о комбедах, продовольственной диктатуре, сыгравших свою роль в ужесточении гражданской войны»[224].

Непостижимые превращения произошли с бывшими советскими чиновниками, которые в годы рыночно-демократических преобразований с энтузиазмом разрушали то, чему успешно служили всю предыдущую жизнь. «К моменту высшего пика „демократического правления" — на весну 1993 года — среди двух сотен человек, реально управлявших страной, три четверти (75%) были представителями старой номенклатуры, а коммунистами были 9 из 10... (наиболее впечатляюще выглядел состав местных властей: 92% коммунистов, причем представителей номенклатуры 87,5%)»[225].

Многих выходцев из хорошо знакомой мне среды — университетских преподавателей — постперестроечные рыночные реформы вынудили вести двойную жизнь. Кроме преподавания в вузе, большинство из них работает в бизнесе. На своих кафедрах, где порядки практически не изменились с советских времен, они халтурят, приписывая себе учебные часы, которых на самом деле не проводили, уклоняются от выполнения прямых обязанностей; работают настолько, насколько это необходимо, чтобы не выгнали. К студентам они относятся снисходительно, прощая прогулы и скудные знания, курсовые и дипломные работы не читают, завышают студентам оценки, а двоек не ставят вообще.

Отчитав лекцию, они приходят в фирму и преображаются не хуже булгаковской Маргариты. Глаза блестят, в голосе появляется металл, непонятно откуда возникает неуемная энергия, требовательность к себе и другим, непримиримость к халтуре и очковтирательству. Как ни странно, большинство преподавателей, придя в нестабильный российский бизнес, начинают исповедовать жесткий (не по форме, а по содержанию) стиль руководства, охотно наказывают и увольняют подчиненных. На другой день, снова оказавшись в университете, они по-прежнему ленивы и благодушны.

Лесков в повести «Чертогон» описывал сходную по психологическому механизму двойную жизнь купцов. Днем они экономят каждую копейку и даже чай пьют в складчину (в этом случае трактирщик дает скидку), а вечером купцы переходят в другой режим существования и осознанно сорят в ресторане десятками тысяч рублей. Такая у них внутренняя, душевная потребность.

Подобная двойственность русского национального характера в немалой степени объясняется

---

[223] Антропов И., Смирных А. Ирбитский торг. сословия гостевого города // Родина, 1994. — № 10.-С 29

[224] Тимпельсон Е Указ соч С. 98

[225] Волков С Поклонники единства // Эксперт, 2001 —№1-2 — С

географическими, в частности, климатическими условиями. Долгая зима вырабатывает одни стереотипы поведения, один образ жизни, один способ мышления — неторопливый, ленивый, не связанный с бурной деятельностью и переменами. Весь зимний период настраивает людей на то, чтобы его переждать, пережить без какой-либо целенаправленной деятельности.

Ему противостоит теплое время года, когда за короткий северный вегетационный период надо успеть выполнить большой объем полевых работ. Этот период требует совсем другого характера, иных стереотипов поведения, иного образа жизни — люди вообще должны стать другими. «В историческом центре России, по крайней мере 400 лет — с XV века по XX, уровень урожайности был чрезвычайно низок. Но и он был достигаем путем громадных затрат труда. Основная причина кроется в специфике природно-климатических условий исторического центра России. Цикл сельхозработ занимал всего 125-130 дней — с середины апреля до середины сентября. В течение четырех столетий крестьянин находился в ситуации, когда худородные почвы требовали тщательной обработки, а времени на нее все-таки не хватало»[226].

Умение мобилизовать силы позволяло людям и организациям в непостижимо краткие сроки решать сложные задачи. Так, еще в допетровские времена продолжительность строительства новых городов исчислялась в днях. (Такие темпы были не следствием избытка сил, а жестокой необходимостью — городские укрепления надо было возвести до очередного татарского набега, да и в процессе строительства площадку охраняли войска.) Например, город Яблонов, который «пять тысяч стрельцов, прибывших из Москвы, и воевода Бутурлин строят... за две недели! Сохранился чертеж того деревянного города и множество документов, так что сомнений быть не может. Но как построить огромные земляные укрепления, храмы за две недели? Как сразу пустить на стройку пять тысяч человек? Каждому нужно определить место, каждый должен не испортить, а делать то, что и надлежит»[227].

«Неизгладимый отпечаток был наложен на русский национальный характер. Прежде всего речь идет о способности русского человека к крайнему напряжению сил»[228]. Так что современные студенты, вспоминающие о своей учебе лишь накануне экзамена и успевающие за ночь вызубрить непостижимый объем материала, как и строители-авральщики, являются прямыми потомками русских крестьян не только в генетическом, но и в мировоззренческом смысле. Русские, выросшие в условиях постоянного чередования ленивой зимы недеятельного, быстрого лета, могут существовать в условиях нашей «маятниковой» системы управления, попеременно переходящей то в нестабильный, то в стабильный режим.

В глубине души самого забитого крепостного крестьянина, самого зашуганного чиновника есть представление о том, что наступит день, когда возможно все — переход в другой образ жизни. Это заложено в сказках, былинах, прибаутках. Илья Муромец должен был сначала сиднем сидеть 33 года, чтобы затем, перейдя в другой режим деятельности, совершить великие подвиги. Люди признают, что да, в обычной жизни проку от нас мало, все мы рвань и пьянь, дармоеды, но

[226] Милов Л В Указ соч С 42

[227] Вельская Г, Зеленко Г Указ соч С 28

[228] Милов Л В Указ соч С 42.

если надо, то мы соберемся с силами и всем покажем. Такой фольклор не возникает на пустом месте. Раз миллионы людей столетиями думали так, значит, на каких-то чертах характера это мнение основано.

В японских сказках превозносится трудолюбие, побеждает самый упорный, как, например, черепаха, которая догнала зайца за счет непрерывности движения. А в русских сказках главное — лихость и отчаянность. Такой набор признаваемых народом добродетелей о многом говорит. Типичный фольклорный герой в России — человек, мягко говоря, не самый умный и образованный, неавторитетный в своей среде, чаще всего обиженный окружающими, вдруг переходит в другой режим существования и совершает великие чудеса находчивости, ума, галантности и доблести. Причем достигается все это отнюдь не упорным трудом; просто в каждом человеке заложена способность ухватить жар-птицу за хвост.

Когда система управления переходит в нестабильный режим, у людей, занятых самыми разными сферами деятельности, исчезает чувство реальности. Воспаленный мозг убежден в том, что теперь отменены не только прежние искусственные, но и вечные естественные ограничения. Всерьез обсуждаются абсолютно нереализуемые проекты (вроде заоблачного Дворца советов на месте храма Христа Спасителя), официально отменяются общепринятые законы, вековые нормы и правила поведения. «Татлин изготовил проект памятника III Интернационалу — библейскую Вавилонскую башню как символ заново объединенного мира. Памятник предполагался грандиозный, высотой до 400 метров...»[229].

Вот лишь несколько ярких примеров, не требующих комментариев. На «одном из ученых советов Коммунистической академии в 1925 году было принято решение об „отмене закона стоимости". В нем утверждалось, что „отмененный закон стоимости заменяется плановым началом"»[230]. «Из протокола цеховой ячейки Брянского завода зафиксировано: „Слушали: о половых сношениях. Постановили: половых сношений нам избегать нельзя. Если не будет половых сношений, не будет и человеческого общества"»[231].

«В 1918 г. во Владимире появился декрет, гласивший: „После 18-летнего возраста всякая девица объявляется государственной собственностью. Всякая девица, достигшая 18-летнего возраста и не вышедшая замуж, обязана под страхом строгого взыскания и наказания зарегистрироваться в бюро „свободной любви" при комиссариате призрения. Зарегистрированной в бюро „свободной любви" предоставляется право выбора мужчины в возрасте от 19 до 50 лет себе в супруги-сожители. Право выбора из числа девиц предоставляется также и мужчинам. Выбирать мужа или жену предоставляется желающим раз в месяц. Мужчинам в возрасте от 19 до 50 предоставляется право выбора женщин, зарегистрированных в бюро, даже без согласия на то последних в интересах государства. Дети, произошедшие от такого рода сожительства, поступают в собственность республики"»[232].

---

[229] Панков В. Указ соч С 71

[230] Валовой Д. В Экономика абсурдов и парадоксов. Очерки-размышление М Политиздат, 1991 -431 с -С 80

[231] Тригоров Г, Шкотов С Старый и новый быт Л , 1927 - С 168

[232] Харчев А Г Брак и семья в СССР М Мысль, 1990 - 367 с. - С. 133

«Коммунистическое общество предполагает такую крепость коллектива, которая исключает всякую возможность существования изолированной, замкнутой в себе семейной ячейки»[233]. «Мы должны и уже начали вводить общественное воспитание детей и уничтожать власть родителей над детьми»[234].

Пожалуй, лучшей иллюстрацией дуалистичности русского менталитета в связи с двойственностью системы управления может служить живопись 10-20-х годов XX века — русский авангард. Это был своеобразный реванш язычества после почти тысячи лет христианства. Эта живопись полностью отрицает все христианские основы, традиционный уклад жизни, настолько она чудовищно яркая, наглая, животная. Русский авангард, точно уловивший поднимавшиеся в обществе настроения, идентичен состоянию воли у взбунтовавшегося крестьянина — так сильно на полотнах выражено стремление вырваться за пределы всего привычного и опостылевшего. Характерные для картин русских авангардистов буйные формы и бесстыжие цвета представляют собой живописный бунт, бессмысленный и беспощадный. Рафинированный европейский живописный модернизм начала XX века, на мой взгляд, смотрится на фоне русского авангарда примерно так же, как скромная неврастения на фоне буйного помешательства.

Неудивительно, что по мере стабилизации системы управления русский авангард был административно задушен и заменен социалистическим реализмом, советским аналогом старорежимного стиля. Соцреализм соответствовал стабильному, застойному состоянию системы управления. Смена течений в российской и советской живописи наглядно характеризует смену состояний системы управления — то стабильное, то нестабильное.

Сходные процессы происходили в архитектуре, где свойственные нестабильному периоду поиски привели к созданию шедевров Мельникова, конструктивизму Татлина, братьев Весниных и многих других. Все это было закономерно вытеснено кондовым советским стилем, более подходящим для стабилизирующейся системы. И в поэзии, чутко реагирующей на состояние умов, происходили аналогичные явления. Поэты «серебряного века», отбросив традиции, увлеченно искали новые формы и интонации. Но со сменой эпохи поиск новых форм постепенно прекратился. С гибелью Маяковского на поэтическом Олимпе надолго воцарились традиционалисты (в худшем смысле этого слова).

Одним административным давлением нельзя объяснить исчезновение новаторских течений в живописи, архитектуре и поэзии. Смена режимов изменила воспринимаемый художниками и поэтами вектор общественного настроения. Николай Заболоцкий был неукротимым экспериментатором, своей поэзией отрицавший привычные формы. В поздний же период своего творчества он стал писать в более классической манере не только под воздействием лагерного опыта, но и в силу собственной творческой эволюции. Последней картиной Малевича, агронома по образованию, был тихий сельский пейзаж. Татлин, конструктор и инженер, к старости стал рисовать милые садовые цветы[235].

---

[233] Коллонтай А. М Проституция и меры борьбы с ней. М , 1921

[234] Коммунистическая партия и организация работниц М,1919 —С 40

[235] Панков В Указ соч С 71

Потребовалось еще более полувека для того, чтобы в глубинах русского национального характера проснулась очередная волна буйства и отрицания, вылившаяся в так называемый русский рок.

С точки зрения здравого смысла кажется странным, что в структурах мышления, менталитете, образе жизни, в идеологии общества нет защитных механизмов, препятствующих смене состояний системы управления. Как отдельному человеку должно быть психологически сложно переходить в другой режим существования, в одночасье менять стереотипы поведения, так и общество в целом должно бы сопротивляться резким переменам в образе жизни и отказу от традиций. В большинстве стран роль такого «якоря-стабилизатора» выполняет идеологическая сфера, в качестве которой на протяжении большей части истории человечества выступала религия.

Идеологической основой западных стран изначально был католицизм. Даже в тех обществах, которые впоследствии, в ходе Реформации, стали протестантскими, базовые представления о роли идеологии в государстве, о соотношении духовной и светской власти уже были заложены католицизмом. Если сравнить структуры церковной организации в Западной Европе и России, то обнаружатся принципиальные различия.

Во главе католической церкви стоит папа римский, ему подчиняются кардиналы, кардиналам — епископы и так далее, вплоть до приходского священника в каком-нибудь дальнем сельском приходе. Поэтому властные нити церковной организации находятся за_ пределами национальной государственности. И государство, и общество, неважно в Германии ли, во Франции ли, имеют ограниченные возможности влияния как на кадровую политику церкви, так и на идеологическую сферу в целом.

«Григорианская реформа, названная так по имени папы Григория VII, была лишь наиболее внешним проявлением мощного движения, которое тогда увлекло церковь на возвратный путь к истокам. Речь шла о восстановлении перед лицом воинов автономии и власти класса священников. ...Отсюда стремление укрепить независимость папства, предоставив избрание понтифика коллегии кардиналов (декрет Николая II от 1059 года). Отсюда же и усилия, направленные на то, чтоб вывести духовенство из-под власти светской аристократии, чтобы отнять у императора и, следовательно, у сеньоров право назначения и инвеституры епископов, а заодно и подчинить светскую власть духовной, возвысив меч духовной власти над мечом светской или передав оба папе.

...Папа Урбан II продолжил борьбу, углубив ее, и прибегнул к крестовому походу, чтоб объединить христианский мир под своим авторитетом. Компромисс был достигнут в 1122 году в Вормсе: император оставлял папе инвеституру „посохом и кольцом", обещал уважать свободу выборов и посвящений. Но сохранил за собой инвеституру „жезлом", символом светской власти епископов»[236].

«Лишь обеспечив себе власть над епископами, взяв в свои руки кодификацию канонического права, и особенно использовав финансовые источники церкви, не без сильных протестов, например, в Англии и Франции, папство в XII веке, но преимущественно в XIII, стало

---

[236] Ле Гофф Жак Указ. соч С 95

преобразовываться в сильную наднациональную монархию»[237].

.Западная церковь в главных вопросах независима от влияния светских властей и от многих внешних обстоятельств, как бы там ни складывались народные настроения, церковь вырабатывает свою политику, исходя из указаний Ватикана, и у местных властей руки коротки вмешиваться в дела католической церкви как мировой организации. То, что проповедует священник в городском и сельском приходе, в основных своих параметрах определяется не в том городе и не в той стране, где он проповедует. Эта независимость от властей дает церкви возможность более принципиально придерживаться своей точки зрения. Западный человек вырастает в убеждении, что идеология не зависит от властей, от государства в целом и от сиюминутных обстоятельств.

В России, как и в других православных государствах, ситуация прямо противоположная. Православные церкви автокефальны, то есть самовозглавляемы. В каждой, или почти в каждой, православной стране есть свой патриарх — высший церковный иерарх. Он находится в фактической зависимости от монарха или генерального секретаря. В Московском государстве церковь окончательно перешла в подчинение светской государственной власти еще в XV столетии. После заключения Флорентийской унии (1439) и завоевания Константинополя турками (1453), избрание митрополита стало производиться собором русских епископов по согласованию со светской властью, а к концу XV века и по прямому указанию великого князя московского[238].

Петр I ликвидировал последние рудименты организационной специфики церковного устройства. После смерти патриарха он в течение долгого времени не назначал нового, а потом заменил патриаршее правление Святейшим Синодом, то есть министерством по делам религии. Во главе Синода был поставлен не церковный иерарх, а абсолютно управляемый государственный чиновник, обер-прокурор. В саму церковную организацию Петр внедрил параллельные контрольные структуры — церковных фискалов-«инквизиторов»[239].

На этом экспансия государства в дела церкви не прекратилась. Полномочия Синода стали постепенно перетекать к собственному аппарату обер-прокурора. «При обер-прокуроре С. Д. Нечаеве (1833-1836) Синод лишился права ревизии финансов церкви. Но следующий, граф Протасов, учредил собственную канцелярию по образцу министерской, ...из подчинения Синода он вывел хозяйственные дела. Чиновничьи штаты расширились, а иерархи, члены Синода, лишились какого-либо влияния на управление. Если раньше обер-прокурор был при Синоде, то теперь Синод состоял при обер-прокуроре. Синод не мог вынести никакого решения по хозяйственным, учебным и многим другим, даже по чисто конфессиональным, делам без предварительной подготовки их в соответствующих столах канцелярии. Доходило до того, что чиновники иногда готовили два-три проекта решения по одному делу, иногда противоположных по смыслу, каждый из которых подписывался у архиереев — членов Синода, а Протасов выбирал тот, который считал нужным доложить царю или пустить в ход. Только после его резолюции „Ис-

---

[237] Там же. С 99

[238] См Борисов Н С. Указ соч С 4

[239] См. Ключевский В. О Собр соч Курс русской истории Т4 — С 167

полнить" решение вступало в силу и рассылалось по инстанциям»[240].

«В ходе русской истории, начиная с крещения Руси и кончая последним обер-прокурором Святейшего Синода, совершенно неизменной линией проходило полное подчинение церкви государству. Византийское христианство не завоевало Руси, а было утверждено государственной властью Владимира Святого. Первый кандидат в патриархи, Иеремия, отказался жить в Москве, предпочитая Владимир „яко град старейший". Тогда в патриархи был поставлен Иов[241]. С тех пор московские патриархи жили непосредственно „под государевой рукой". Попытка установить церковно-светское двоевластие ограничилась патриархом Филаретом, который, кроме своего духовного сана, был еще и отцом царя Михаила Федоровича. Жалобы патриарха Никона на то, что государь „расширился над церковью", закончились ссылкой патриарха в Кирилло-Белозерский монастырь. Последний патриарх, Адриан, уже ничем не мог выразить своего протеста против политики Петра. Церковная политика Петра, точнее, его поведение по отношению к церкви, было, несомненно, поведением кощунственным. Против него протестовали раскольники, но не протестовала официальная церковь.

Церковь не оказала поддержки ни императорскому режиму, ни Временному правительству, ни белой армии. Ни одна из борющихся группировок не подняла религиозного знамени. Ни Кронштадт, ни Ярославль, ни антоновское движение, ни бесконечные группировки зеленых никогда не оперировали религиозными символами и религиозными доводами. Фалангисты генерала Франко носили на шлемах иконки Пресвятой девы, у нас и этого не было»[242].

Получалось, что церковное начальство в России назначалось московским или петербургским руководством. Даже в чрезмерно либеральном для своего времени своде законов Сперанского раздел «о вере» провозглашал верховенство монарха в церковных вопросах: «Император, яко христианолюбивый государь, есть верховный защитник и хранитель догматов господствующей веры, блюститель правоверия и всякого в церкви святой благочиния»[243].

Соответственно, вся существовавшая в светской власти должностная иерархия автоматически переносилась на церковную организацию. Назначить епископа или митрополита можно было лишь с согласия губернатора (в советский период — секретаря обкома), а назначение в приход сельского священника зависело от помещика или, позднее, секретаря райкома, или даже председателя колхоза. Поэтому церковная власть всецело зависела от светской и, в более широком смысле, от тех тенденций, которые были в обществе. Церковь фактически плыла по течению.

Вот частные, но весьма характерные примеры: «Правление колхоза „Пролетарий" Ставропольского района обратилось с просьбой к местному священнику повлиять в своей проповеди на колхозников, чтоб они лучше работали. В одном из сельсоветов Курской области плохо шло распространение государственного займа, решили пригласить священника, который за

[240] Римский С. В Церковная реформа Александра II // Вопросы истории, 1996 — № 4. — С 36

[241] Иов (?-1607) первый русский патриарх с 1589 года В 1605 году лишен патриаршества и сослан

[242] Солоневич И Л Белая Империя М.: Москва, 1997 —368 с.— С 37

[243] Цит по Римский С. В Указ. соч. С. 34

короткий срок организовал распространение займа, выполнив задание по сельсовету на 100%»[244].

Все административно-политические пертурбации в обществе напрямую проецировались на кадровую политику церкви. «Новые назначения были связаны с перемещением архиереев с кафедры на кафедру. Здесь нарушалось каноническое право: в соответствии с 14-м правилом апостолов, постановлениями I Вселенского Никейского, Антиохийского и Сардикийского соборов перемена кафедр допускалась только в случае чрезвычайной необходимости. То, что в каноническом праве определялось как исключение, стало в России правилом. В 1863 г. из архиереев, рукоположенных до 1856 г., только двое служили без перемещений. Архиереи остальных 53 епархий переменили кафедры от двух до семи раз. В среднем каждый из них за всю свою жизнь менял три кафедры, каждая из которых раз в семь лет получала нового владыку»[245]. Такая кадровая нестабильность, естественно, не способствовала идеологической независимости служителей церкви всех рангов.

Люди, выраставшие в подобной атмосфере, были убеждены, что идеология — это то, что всегда служит мирскому и одобряет действия властей по принципу «нет власти аще не от Бога». Начальство всегда право уже в силу должностного положения. На протяжении столетий русской истории. буквально по пальцам пересчитать случаи, когда официальная церковь осудила те или иные действия государства.

Особенно ярко это проявилось во время церковного раскола, когда не церковные иерархи выступили за сохранение стабильности, за незыблемость традиционных обычаев и ритуалов. Наоборот, официальная церковь поддержала кощунственные, по мнению паствы, никоновские нововведения. Борьбу за спасение «святости» православия были вынуждены вести сами низовые ячейки-кластеры — церковные общины. В ходе этой борьбы, принявшей форму церковного раскола, произошло очередное «русское управленческое чудо» — преследуемые государством и официальной церковью, лишенные привычного руководства, раскольники проявили столько энтузиазма, инициативы и организованности, что создали фактически «непотопляемые» церковные структуры со своей идеологией, экономикой и иерархией.

Будучи поставлены в заведомо невыгодные экономические условия, в частности до 1782 года раскольники платили подушную подать в двойном размере, а также половинной податью облагались лица женского пола (остальное население страны вообще не платило подушную подать за женщин)[246], — старообрядческие общины неуклонно крепли в хозяйственном отношении. Уровень грамотности среди старообрядцев значительно превышал средний по стране[247]. В 1860 году чиновник, отвечавший за официальную политику в отношении сектантов, насчитал, что шестая часть всего православного населения страны привержена старообрядчеству[248]. Невзирая на

---

[244] Зубкова Е Ю Мир мнений советского человека 1945-1948 // Отечественная история, 1998 -№3.-С 25-40, №4 -С 99-109.-№3 -С. 31

[245] Римский С В Указ. соч С 36

[246] См Хромов П А Указ. соч С 301

[247] См Громыко М. М Мир русской деревни М • Молодая гвардия, 1991 — 446 с — С 293

[248] См.:ХоскингДж Указ соч С. 40

все гонения, старообрядческая церковь два столетия усиливала свое влияние на общество, богатела, вела обширную колонизацию, и в конце концов самодержавие манифестом 1905 года было вынуждено ее легализовать.

Что только светские власти не вытворяли с многострадальными священнослужителями! При Анне Иоанновне «терроризированный епископат в стремлении доказать свои верноподданнические чувства доходил до того, что стал носить панагии с изображением вместо богородицы самой Анны Иоанновны в обычном декольтированном виде; но и это кощунство не помогало»[249]. В отношении священнослужителей применялись телесные наказания[250]. Петр III «вообще не стеснялся с церковью: издал приказ об удалении из церквей всех икон, кроме Христа и богородицы, и предписал всем священникам обрить бороды и носить штатское платье»[251]. И все это издевательство терпели безропотно. Впрочем, по сравнению с большевистскими массовыми репрессиями служителей церкви любые антицерковные выходки государей кажутся детскими шалостями.

В годы революции и гражданской войны было неясно, кто в итоге удержит государственную власть. Церковь была дезориентирована и поначалу по вполне понятным причинам склонялась к поддержке антибольшевистских сил. Патриарх Тихон в «Послании к архипастырям и всем верным чадам Русской церкви» от 19 января 1918 года предавал анафеме тех христиан, или хотя бы по рождению своему принадлежащих к церкви лиц, которые творили насилие над невинными людьми либо принимали участие в мероприятиях, направленных против русской православной церкви. Он призвал прихожан «активно становиться в ряды духовных борцов», которые «силе внешней противопоставят силы своего святого воодушевления», и «не вступать с извергами рода человеческого в какое-либо общение»[252].

Но как только советская власть утвердилась, церковь изменила свою политическую позицию. 3 июня 1923 года Тихон пишет письмо в Верховный суд РСФСР: «Я отныне советской власти не враг, я окончательно и решительно отмежевываюсь как от зарубежной, так и от внутренней монархической белогвардейской контрреволюции»[253]. В 1927 году была принята «Декларация патриарха Сергия», призывавшая верующих и духовенство «не на словах, а на деле показать себя верными гражданами Советского Союза, лояльными советской власти»[254].

А зарубежная русская православная церковь, которая была вне пределов досягаемости советской власти, по той же самой логике автоматически советскую власть признавать не стала. Раз эмигрантские русские православные общины и иерархи, находящиеся где-нибудь в Германии,

---

[249] Никольский Н М Указ соч С 223.

[250] См Зольникова Н Д. Абсолютизм и присяга духовенства в 30-50-х гг XVIII века // Известия Сибирского отделения АН СССР, 1977. Серия общественных наук — № 6 — Вып. 2.-С. 121

[251] 'Никольский Н М Указ соч С 200 См также Успенский Б А Царь и бог Семиотические аспекты сакрализации монарха в России // Успенский Б. А Избранные труды В 3 т. Т. 1. М • Языки русской культуры, 1996 - 605 с. - С. 205-337.

[252] Васильева О. Русская православная церковь и Советская власть в 1917-1927 гг. // Вопросы истории, 1993. - № 8. - С. 40.

[253] Цит по Васильева О. Указ соч. С 48

[254] Костырченко Г. Поцелуй Иуды // Родина, 1992. - № 1. -С 88.

неподконтрольны светским властям Советской России, значит, и не существует для них ни советской власти, ни ее идеологии.

Таким образом, на протяжении столетий русской истории идеологическая сфера никоим образом не препятствовала радикальной смене режимов функционирования системы управления, резким изменениям образа жизни и смене стереотипов поведения. Идеология не была стабилизирующим элементом жизни общества.

Механизм смены режимов функционирования системы управления

Случается, что система управления слишком долго пребывает в стабильном, застойном состоянии и нет внешних причин для перехода к результативной нестабильной фазе — ни серьезных войн, ни стихийных бедствий, ни социальных кризисов. Все тишь да гладь, да божья благодать. В подобных условиях ничто не блокирует действие механизма потери управляемости, деградация системы управления приобретает необратимый характер. Начальники и подчиненные, учреждения и организации, фирмы и воинские подразделения, силовые структуры и церковные общины — все они постепенно находят столь изощренные способы уклонения от выполнения своих обязанностей, столь совершенный механизм формализации ритуалов, что система уже теряет способность при необходимости снова зажать все ресурсы в кулак и перейти в нестабильное состояние.

Упрощенно говоря, русская система управления представляет собой что-то вроде длинного поводка. В период нестабильности хозяин подтягивает поводок, берет собаку прямо за ошейник. В стабильный же, спокойный период поводок отпускается на максимальную длину, и у тех, кто на нем находится, возникает иллюзия полной свободы. Когда стабильный период затягивается слишком надолго, поводок вытягивается настолько, что в приемлемые для системы управления сроки его назад уже не подтянуть. В этих-то случаях и происходят необратимые социальные катастрофы, в частности революции.

Яркий пример — Октябрьский переворот. Система управления Российской империей долго находилась в стабильном, застойном состоянии, и общество успело выработать в себе действенный механизм противостояния государству и поддерживавшим государство идеологическим и политическим институтам. Когда началась первая мировая война и потребовалось вернуть страну в давно не применявшийся аварийно-мобилизационный режим, выяснилось, что государство уже потеряло способность навязывать обществу нестабильное состояние системы управления.

Бюрократия превратила государственную машину в дорогостоящий неработоспособный механизм, государство ее уже не контролировало. Например, незадолго до первой мировой войны начальник германского генштаба генерал Мольтке безуспешно пытался понять систему комплектования российского Генерального штаба, в котором было двести штатных мест, по спискам числилось четыреста офицеров, при этом до штата недоставало пятидесяти[255]. «Ни в одной стране мира до 1914 г. содержание госаппарата не обходилось так дорого, как в России, — 13% годового бюджета»[256]. Такое государство не могло не рухнуть.

«Разложение императорской России началось давно. Ко времени революции старый режим

[255] См Русская военная история . С. 383

[256] См Рубакин Н Много ли в России чиновников // Вестник Европы, 1910 — № 2 Рубакин Н Наша правящая бюрократия в цифрах // Сын отечества, 1905 — № 4 См также Шепелев Л Е Чиновный мир России XVIII — начало XX вв СПб Искусство-СПБ, 1999 - 479 с.

совершенно разложился, исчерпался и выдохся. Мировая война докончила процесс разложения. Нельзя даже сказать, что февральская революция свергла монархию в России. Монархия сама пала, ее никто не защищал, она не имела сторонников. В этот момент большевизм оказался единственной силой, которая могла докончить разложение старого и, с другой стороны, организовать новое»[257].

Те поколения, которые делают революции в России, борются с существующей властью, фактически борются с существующим образом жизни. Свергаемые ими политический режим и образ жизни соответствуют русской системе управления на стабильном, застойном этапе ее существования. Борясь с застойным государством, революционеры как бы нарушают компромиссный общественный договор между государством и подданными, договор, в соответствии с которым подданные делают вид, что подчиняются государству, хотя на самом деле уклоняются от своих обязанностей, а государство делает вид, что оно всецело владеет ситуацией и руководит подданными, хотя на самом деле уже не может этого делать. Население, вслед за революционерами, отказывается притворяться покорными «государевыми холопами», и старое государство рушится вместе со стабильной, нерезультативной системой управления.

Что остается после этого? Русская система управления может находиться или в стабильном состоянии, или в нестабильном. Как только старое, застойное, бюрократическое государство разрушено и свойственные ему стабильные методы управления отвергнуты, то в общественном сознании, как и в каждой голове, остается только один набор правил поведения. Это набор стереотипов нестабильного, аварийно-мобилизационного времени, предшествовавшего только что уничтоженной революцией государственной системе.

В системе управления, раз уж механизмы стабильного состояния разрушены, остается только резервный набор механизмов — механизмов нестабильного, военного периода. Соответственно, победив и разрушив государство, старую церковь, традиционную модель семьи, то есть все, что соответствовало стабильному режиму системы управления, люди неизбежным образом в исторически сжатые сроки воссоздают систему предыдущую, аварийно-мобилизационную, кошмарно жестокую, но результативную.

Стиль управления радикально меняется. «Отказавшись от типа бюрократа, сложившегося в XIX веке (хотя и отчасти потерявшего свое влияние на рубеже веков), большевики создали институт комиссарства — вариант басмачества. Комиссары руководствовались идеей революционной законности, выполняя личные распоряжения пославших их наводить порядок и отбиравших зерно и драгоценности. Они не выглядели бюрократами. Более они походили на воевод и кормленщиков Древней Руси. Сухими бюрократами они оказались потом»[258].

После переворотов и революций русское государство добивается впечатляющих результатов в военно-политической, экономической и многих других сферах. Это естественно, ведь смена управленческого режима впрыснула адреналин в застоявшийся механизм системы управления, воссоздала мобилизационную экономику, позволила привлечь все необходимые ресурсы и

---

[257] Бердяев Н А Истоки и смысл русского коммунизма М . Наука, 1990. — 220 с — С 88

[258] Сироткин В Россия царские и советские элиты // Россия XXI, 1994 - № 3. - С. 52

бросить их на решающие направления. Ценой огромных жертв и расходов достигается успех.

«За 1917-1922 гг. Россия потеряла более 10 миллионов человек, несколько миллионов наиболее высококвалифицированных специалистов. Промышленность лежала в руинах.

К 1953 г., последнему году жизни Сталина, страна была принципиально иной. СССР вышел победителем из второй мировой войны и стал сверхдержавой. Российская империя не просто восстановлена, а значительно увеличилась благодаря появлению государств сателлитов и союзников. Треть населения мира следует указаниям из Москвы, а еще сотни миллионов с симпатией наблюдают за уникальным экспериментом на 1/6 части суши. СССР располагает мощнейшим ВПК и научно-техническим потенциалом». Как сказал по тому же поводу Черчилль, «Сталин принял из рук Ленина государство с сохой и превратил его в могучую страну с атомной бомбой»[259].

Получается, что в России бунты, революции и приравненные к ним по разрушительной силе реформы являются механизмом принудительной смены стабильного состояния системы управления на нестабильное. Когда система слишком долго пребывает в застойном режиме и нет каких-либо внешних факторов, вынуждающих ее мобилизоваться, то в этом случае в системе срабатывает внутренний ограничитель, и она взрывается революцией. Страна автоматически откатывается к нестабильному режиму функционирования системы управления, к мобилизациям, репрессиям, результативной работе.

Таким образом, было бы ошибкой рассматривать российскую государственную машину только как универсальное средство подавления населения, подчинения его целям государства. Нельзя сказать, что государство всегда противостоит людям. Взаимоотношения государства и населения зависят от фазы, в которой находится система управления. Государственный аппарат — что-то вроде господствующей высоты, которую по очереди занимают то одна, то другая воюющие стороны.

В нестабильной фазе государственная машина с помощью идеологического давления, репрессий и прочих мобилизационных механизмов вынуждает население работать аварийно и достигать требуемых результатов. Когда нестабильное состояние системы управления затягивается, это чревато слишком большими потерями для страны — система начинает пожирать своих, истреблять направо и налево собственное население, слишком активно проедать ресурсы, то есть идет вразнос.

Маятник русской истории достигает высшей точки нестабильности, аварийности — и начинает неизбежное движение назад, в противоположную фазу. Начальники и подчиненные, устав бояться наказаний и надрываться на работе, приспосабливаются к агрессивной среде, к нестабильному режиму, начинают уклоняться от выполнения обязанностей, осваивая «технику административной безопасности» и становясь все менее уязвимыми для репрессий. Аварийно-мобилизационные механизмы управления деградируют и теряют результативность, система теряет жесткость и перерождается.

Постепенно управленческий аппарат начинает работать на защиту управленцев от

---

[259] Бондарев В Сталин и Ленин // Родина, 1995 — № 1 —С 44

последствий нестабильного состояния системы управления, а тем самым и на выживание и спокойное существование всего населения. На данной фазе действия государственного аппарата фактически направлены против государства, они способствуют демобилизации ресурсов и препятствуют реализации целей государства. Так, «после смерти Петра Великого началось последовательное „освобождение" дворян от обязательной службы — сначала солдатской, потом и прочих, при Петре III в 1762 году завершившееся манифестом „О вольности дворянства". Манифест освобождал дворян от всякой обязательной службы и превратил российское дворянство в монолитный паразитический класс...»[260].

В главе «Причины образования русской модели управления» настоящей книги упоминалась введенная Петром I система баллотировки офицеров для продвижения по служебной лестнице — конкурентная в своей основе и независимая от вышестоящего начальства процедура гласного обсуждения и тайного голосования. В XIX веке эта «система отбора высших офицеров начала постепенно размываться: аттестация дала возможность увести дело в бумажное русло и заблокировать продвижение нежелательного человека»[261]. Карьерные перспективы неспособных офицеров улучшились, качественный уровень офицерского корпуса стал снижаться.

«В эпоху, предшествовавшую Крымской войне, русские солдаты не завинчивали до конца ни одной гайки на своих ружьях: с разболтанными шурупами команда „к ноге" выполнялась особенно гулко и красиво. Великий князь Михаил Павлович был убежден, что война, отучая солдата от строевой выправки, только портит его. Уровень боеспособности русской армии понижался с каждым десятилетием...»[262].

Когда управленческий маятник достигает высшей застойной точки, апофеоза стабильного состояния системы управления, например, в 70-80-х годах XX века или при позднем Николае I (как, впрочем, и при Николае II), неизбежно рушатся управленческие связи, слишком далеко отпускается поводок. Уже никто и ничто не работает на конечный результат, все заняты воровством и устройством собственных карьерных дел, в стране полный застой и начинающаяся разруха, как при Брежневе, положение чревато скатыванием страны в глубокую пропасть и безнадежную потерю всего, что только можно потерять. Или как в наши дни, когда «мы понимаем, что начинается самое интересное. Все ресурсы выработаны. Все советское разболталось, развалилось и сгнило. Советская наука на последнем издыхании, образование — не соответствует времени. Самая активная часть советской номенклатуры уже украла все, что могла, и теперь даже воровать не в силах»[263].

Начинается распад системы управления, а затем срабатывает вмонтированный в русскую модель управления предохранитель — случается либо проигранная война с последующими катастрофическими реформами или даже революцией, либо что-нибудь подобное. И маятник

---

[260] Лебедев Г. Тысячу лет спустя, или Опережающие прорывы и их цена // Знание — сила, 1989 - № 5. - С. 55

[261] Архангельская Н Оборона безопасности С 49

[262] Нестеров Ф Указ. соч. С. 150

[263] Фадеев В Не дождетесь // Эксперт, 2000 - № 31. - С 70

русской истории начинает обратное движение в сторону нестабильного управленческого режима. Частные интересы вытесняются из системы управления, и бюрократическим аппаратом снова овладевают государственные цели. А впереди предстоят мобилизации и репрессии, грандиозные достижения и жертвы.

Сам по себе управленческий аппарат нейтрален, он функционирует в стабильном или нестабильном режиме в зависимости от направления движения исторического маятника. Действия конкретных управленцев и в том и в другом случае определяются их должностными, карьерными интересами. Стереотипы «правильного» поведения людей в решающей степени зависят от состояния системы управления на данном предприятии, учреждении или, шире, в стране в целом. При нестабильном режиме система поощряет «конкуренцию администраторов», при стабильном — вознаграждается неконкурентное поведение.

Так, с начала 90-х годов и по настоящее время государство пыталось применять жесткие методы взимания налогов. Появилась налоговая полиция, получившая право вламываться в офисы предприятий-недоимщиков, забирать из кассы деньги, ценные бумаги (в первую очередь векселя) и арестовывать ликвидную часть их имущества, направляя ее на покрытие задолженности по налогам. Предприятия, в свою очередь, прятали свои финансовые потоки на счетах и в кассах дочерних и партнерских фирм, прочее имущество фиктивно отдавали в залог или переводили на баланс тех же «дочек».

Заслуги сотрудников налоговой полиции, как и положено российским мобилизационным структурам, оцениваются по тому, сколько средств они сумели отнять у предприятий. Очень скоро налоговые полицейские обнаружили, что им во всех отношениях удобнее не пытаться найти спрятанные активы (это хлопотно и чаще всего не приводит к желаемому результату), а полюбовно договориться с предприятием-неплательщиком о том, что в заранее согласованный день в кассе фирмы на видном месте будет лежать, например, вексель Сбербанка на заранее оговоренную сумму. Налоговая полиция по всем правилам вломится в помещение и изымет этот вексель, отчитается о проделанной работе и на заранее оговоренный срок оставит предприятие в покое. Если же налоговая полиция не станет договариваться с предприятиями и продолжит рьяно исполнять служебные обязанности, то она может вообще ничего не найти, что негативно скажется на карьере ее сотрудников.

Описанное выше является сейчас общепринятой практикой. Хотя с внешней стороны налоговая полиция РФ отвечает всем формальным признакам мобилизационной «опричной» структуры, на деле она уже стала одним из факторов смягчения нестабильного режима системы управления. Компромисс между предприятиями-неплательщиками и налоговыми полицейскими оказался выгоднее со служебной точки зрения, чем конфронтация.

Точно так же в российском футболе неконкурентный способ турнирного поведения команд оказывается выгоднее (в широком смысле слова) конкурентного. Если президент и главный тренер футбольного клуба откажутся играть «договорные» матчи с заранее известным результатом, они не только осложнят финансовое положение клуба, но и восстановят против себя всю лигу и весь судейский корпус, так что на последующих матчах их команду будут «гасить» всеми имеющимися средствами. Для достижения успеха в чемпионате требуется не только иметь

хорошую команду, но и удачно провести закулисные переговоры с представителями других клубов и судьями, заплатить им за победу в одних матчах и получить деньги за ничью или поражение в других.

Эта финансово-политическая составляющая футбола не менее важна для успеха, чем собственно спортивная. В результате футбол, который, казалось бы, по определению обязан быть остроконкурентной сферой деятельности, превратился в царство платных договоренностей и закулисных интриг. То, как это сказывается на качестве игры и общем уровне российского футбола, становится ясно во время международных матчей. Впрочем, не будем о грустном.

Когда системой управления востребованы аварийно-мобилизационные стереотипы поведения, то они вдруг «просыпаются» даже в тех людях, кто, казалось бы, совсем не подходит для управленческой деятельности в суровое нестабильное время. Первое ельцинское реформаторское правительство состояло из вчерашних институтских заведующих лабораториями и подобных им интеллигентов. Ни Гайдар, ни Чубайс, ни остальные по своему прошлому опыту и образу жизни никак не походили на «комиссаров в пыльных шлемах» и прочих пассионариев. Все они производили впечатление скромных и тихих интеллектуалов. Но именно эти завлабы и доценты подняли страну на дыбы и сделали ту жестокую работу, к которой не решались подступиться предыдущие поколения матерых советских аппаратчиков.

Лучшей иллюстрацией гибкости русского национального характера служит жизненный путь Бориса Ельцина, который половину жизни преуспевал в застойной бюрократической системе управления, демонстрируя все требуемые этой системой личные качества, а вторую половину успешно эту застойную систему разрушал, проявляя необходимые для революционера антибюрократические стереотипы поведения.

Возникает соблазн сделать вывод, что имеющееся в той или иной организации в данный момент состояние системы управления зависит от предпочтений ее руководителя (а в России в целом — от верховного правителя). Если он проводит мобилизацию ресурсов, ужесточает дисциплину и требует от всех следования стратегическим целям, то система управления неизбежно переходит в нестабильный режим. Подчиненным становится выгодно подыгрывать новому официальному стилю работы и демонстрировать стереотипы, свойственные аварийно-мобилизационному состоянию системы управления. Но реальные исторические события показывают, что руководитель, даже монарх или генеральный секретарь, сам по себе не является решающей силой, достаточной для смены режима функционирования системы управления.

Руководитель, в силу присущих ему особенностей характера и уровня понимания общественных процессов, может требовать от подчиненных самопожертвования, проводить мобилизации, репрессировать несогласных и звать к новым рубежам. Но если вектор развития общества противоположен действиям руководителя, то последний обречен на поражение. Павел I и Н. С. Хрущев трясли общество, как грушу, пытались привить ему рыцарский или коммунистический идеал поведения, заставить подданных думать не о шкурных, а о государственных интересах. Они неустанно наказывали и призывали, реорганизовывали и воспитывали. В итоге государственный аппарат, менее всего желавший возвращения системы управления в нестабильный режим, при полном одобрении населения сверг и того и другого.

Конечно, большинство периодов реформ и нестабильности в России начинались с действий верховного руководителя. Но так было лишь по той причине, что в условиях централизованного управления руководителю проще раскачать существующую систему, ему легче начать. Однако сделать это он сможет, если вектор его действий совпадает с вектором движения маятника русской системы управления. Действия руководителя в этом случае были подобны действиям изначального кристалла в перенасыщенном растворе. Вокруг него начинается кристаллизация новых стереотипов поведения и возникает новое состояние системы управления. Если раствор не является перенасыщенным, то можно сколь угодно мощный кристалл бросать в раствор, все равно ничего не получится. Те «реформаторы-аварийщики», кто достиг успеха, правили в подходящее для них время. Как было сказано о востребованности временем реформ Петра I, «народ собрался в дорогу и ждал предводителя».

Я был свидетелем и участником неудавшейся попытки перевести систему управления в нестабильный режим. Некоторое время назад к руководству Ярославским шинным заводом пришла новая команда управленцев, в частности, я был назначен на должность директора по персоналу и социальным вопросам. До того система на заводе находилась в стабильном, застойном состоянии, управляемость была потеряна. Рыночная доля снижалась, накопилась пятимесячная задолженность по зарплате, процветало воровство; почти никто на заводе не работал в полную силу.

Новые руководители-«варяги» за короткий срок смогли ввести серьезные элементы мобилизационного, аварийного стиля работы. На заводе начались массовые увольнения управленцев, ужесточились наказания, одна треть структурных подразделений была ликвидирована. Система по многим параметрам становилась нестабильной. Персонал отчаянно искал возможность снова перейти к спокойному, стабильному режиму работы, изобретая самые разные способы «приручения» системы, вследствие чего темпы перемен вскоре стали замедляться.

Поскольку отдел труда и заработной платы (ОТиЗ) был в моем ведении, я старался всеми силами ужесточить нормирование, чтобы цеховые нормировщики (сотрудники ОТиЗ) постоянно повышали нормы выработки и срезали расценки. Каждый месяц за единицу работы рабочие получали все меньше и меньше, и сделано это было не только для экономии на заработной плате (доля зарплаты в структуре себестоимости шинного производства невелика). Снижение расценок вынуждало рабочих и их низовых руководителей повышать производительность, чтобы сохранить прежний размер зарплаты.

Острая конкуренция на шинном рынке потребовала срочного снижения себестоимости (в первую очередь за счет увеличения объема производства, так как при росте объемов падает сумма условно-постоянных расходов в расчете на одну шину). Пришлось пойти на традиционные для русского управления меры в их крайней, «лагерной» форме. В некоторых сталинских лагерях был так называемый «барак без последнего»: когда надо было заставить заключенных быстро выйти из барака, объявлялось, что покинувший барак последним будет застрелен. В таких случаях заключенные, естественно, бросались к выходу, любой ценой стараясь не опоздать; все правила взаимовыручки сразу же прекращал действовать.

В ОТиЗ был применен аналогичный метод. В каждом из основных цехов было выделено свое

бюро труда и заработной платы (БТЗ), где работали нормировщики. Было объявлено, что ежеквартально то бюро, которое за данный конкретный квартал снизит расценки меньше, чем БТЗ других цехов, подвергается наказанию. В этом «отстающем» бюро просто сокращают одну ставку и увольняют одного нормировщика. Тот же самый «барак без последнего», или, как обзывали эту систему, «умри ты сегодня, а я завтра». Внутри каждого бюро нормировщики были повязаны круговой порукой и потому вынуждены сотрудничать в деле повышения норм. А между бюро разворачивалась конкуренция за право не быть уволенным.

Система со скрипом начала работать. Нормировщики со слезами на глазах повышали рабочим нормы выработки и снижали расценки, а ненавидимый и проклинаемый директор по персоналу затравленно огрызался из своего кабинета. За год производительность труда на заводе выросла почти вдвое (на 97,5%), а производство шин (в штуках) в расчете на одного рабочего — на 28,1%.

Но раскрыть и использовать удавалось лишь часть скрытых резервов. Сотрудники ОТиЗ сразу же начали лихорадочно искать способы не допустить разрушительной для себя внутренней конкуренции коллектива, сохранить внутреннюю стабильность и спокойный ритм работы. Начали составлять очередь, кого увольнять первым, а кого — вторым, исходя не из результатов работы, а из того, у кого пенсия выработана, у кого муж хорошо получает, кто может относительно легко устроиться в другом месте. И раз в квартал отдел старался «сдавать» мне для увольнения по одному человеку, но не того, кто хуже работает, а того, кто понесет меньший ущерб от увольнения, — наш русский принцип решения сложных социальных и производственных проблем. В общем, ОТиЗ как низовая кластерная ячейка оказывал достойное сопротивление жестокой аварийно-мобилизационной системе управления.

Подобную круговую оборону можно было прорвать лишь изнутри отдела, с помощью ударников-энтузиастов. Такой потенциальный «стахановец» в отделе был — начальник БТЗ 2-го цеха Татьяна Юрьевна Баутина. Она обладала необходимой энергией, большим опытом, высокой квалификацией и отчаянным характером. Она почувствовала, что сейчас может проявить свои лучшие профессиональные качества, реализовать свой потенциал, отбросив опостылевшие уравнительные стереотипы поведения. Татьяна Юрьевна решилась принять предложенные начальством новые правила игры и за один месяц разработала и внедрила новую методику расчета трудоемкости приготовления резиновых смесей, за счет чего сократила 56 ставок. Это был трудовой подвиг, который надо было достойно вознаградить.

Директор по персоналу в моем лице должен был, по существующим правилам, на заседании дирекции выбить ей какое-то серьезное поощрение. Я настаивал на том, чтоб ей была выдана крупная разовая премия — десять месячных окладов. Это должно было быть знаком для всех остальных. Если бы премия была выделена, то событие стало бы переломным. Большинство сотрудников поняли бы, что уже невыгодно и бессмысленно цепляться за старые стереотипы неконкурентного взаимодействия, что безопаснее и выгоднее соблюдать правила «конкуренции администраторов», свойственные нестабильному состоянию системы управления.

Это был решающий момент. Директору по персоналу не хватило административных ресурсов для того, чтоб протащить необходимое решение. Большинство членов дирекции к тому времени уже не были столь рьяными сторонниками аварийно-мобилизационного режима и не поддержали

решение о премировании. Сотрудник пошел против существовавших стереотипов, раскрыл резервы, показал, как можно работать, сократил 56 ставок и... не был вознагражден. Фактически он оказался в дураках.

Все в отделе (и не только в отделе) сразу поняли, что произошло. И больше никто и никогда в ОТиЗ не высовывался и не пытался участвовать в мобилизационных и подобных им мероприятиях. Сама Баутина, поняв свою ошибку, — доверилась реформаторам, — уже со следующего квартала стала скрывать цеховые резервы снижения трудоемкости, стараясь накопить в цехе «кадровый жирок», то есть начала работать в застойном режиме. Так не удалась попытка перейти в мобилизационный режим на одном отдельно взятом участке производства; атака на стабильную систему управления захлебнулась.

Чередование усиления и ослабления стереотипов уравнительности в русском менталитете играет немаловажную роль в саморегулирующемся механизме смены стабильного и нестабильного состояний системы управления. Когда период застойного, стабильного режима функционирования системы управления затягивается, отсутствуют внешние и внутренние угрозы, то население начинает забывать, зачем ему нужна уравниловка, как она спасает от навязывания аварийно-мобилизационных порядков. В отсутствие угроз со стороны нестабильной системы управления люди начинают роптать на уравниловку, требовать возможности лучше работать и лучше жить, самим планировать свою судьбу и строить карьеру, работать по способностям и побеждать в конкурентной борьбе.

Начинается брожение умов, глухое недовольство переходит в открытый протест и требования перемен. В конце концов система управления сваливается в состояние нестабильности, проводятся реформы со всеми вытекающими отсюда последствиями — мобилизациями, новым перераспределением, репрессиями, падением жизненного уровня. Население в очередной раз убеждается в справедливости поговорки «за что боролись, на то и напоролись» и, защищаясь от «конкуренции администраторов», закрепляет в своем сознании представления о благотворности уравниловки и порочности конкурентных отношений.

Отмена крепостного права и последовавшая полвека спустя столыпинская реформа ослабили традиционное подавление стереотипов самостоятельного существования и конкуренции, усилили имущественное и социальное расслоение общества. Естественно, те социальные группы, которые не смогли воспользоваться новыми возможностями и не получили выгод от реформ, озлобились. Это озлобление долго искало выход, пока не нашло его в уравнительной социалистической идеологии. Конфликт закончился революцией и возрождением уравнительности на новом, советском уровне.

Точно так же за спокойные брежневские годы люди забыли, как опасна мобилизационная фаза системы управления, как разрушительна «конкуренция администраторов», и снова начали норовить выделиться из общего ряда. Наиболее способные и амбициозные стали требовать предоставления возможности эффективной и самостоятельной работы, работы на себя. Они фактически настаивали на легализации свободного предпринимательства, это требование с каждым годом усиливалось, постепенно трансформируясь в требование смены социально-экономического строя.

В итоге стабильная, застойная система управления была разрушена и перешла в нестабильный режим функционирования. В отличие от предыдущих периодов нестабильности, мобилизация ресурсов и их перераспределение приняли новые, как правило, ненасильственные формы: гиперинфляция, обесценивание вкладов, задержки заработной платы, задержки банками платежей юридических лиц, отрицательные ставки ссудного процента и процента по депозитам и вкладам, финансовые пирамиды, ваучерная приватизация, залоговые аукционы, невозврат кредитов и многое-многое другое.

Большая часть населения почувствовала, что оказалась в проигрыше от реформ, и потребовала возвращения к неконкурентному, застойному режиму системы управления. Политическим отражением такого разочарования явились октябрьские события 1993 года в Москве. Пик подобных настроений пришелся на середину 90-х, и если бы не известные обстоятельства (о которых, говоря шекспировскими словами, «приличней вам понять, чем мне сказать»), на президентских выборах 1996 года победил бы Зюганов.

Можно сделать вывод о том, что усиление уравнительных настроений способствует стабилизации системы управления, переводу ее в мирное, спокойное состояние, а ослабление стереотипов уравниловки и усиление «конкурентных» правил поведения, требований оплаты по труду — переходу в нестабильный режим.

Множество примеров народного сопротивления переменам дала приватизация — период краткий, но бурный. Напомню, что, согласно законодательству, большая часть предприятий была обязана выбрать один из трех вариантов акционирования и приватизации[264]. Выборы варианта проходили на собраниях коллектива предприятия, голос каждого работника «весил» одинаково, независимо от должности, стажа и т. д.

Первый вариант был наиболее дешевым для коллективов; акции надо было выкупать у государства по самой низкой цене, но самих акций работникам полагалось немного. Преобладающая часть акций продавалась на аукционе любым инвесторам. Контрольный пакет предприятия могли купить сторонние фирмы. Для руководителей приватизируемых предприятий это был самый неприятный вариант, так как новый собственник наверняка заменил бы топ-менеджеров на своих людей. Второй вариант акционирования предполагал, что контрольный пакет акций выкупался членами трудового коллектива предприятия; каждая акция в этом случае стоила значительно дороже, чем при других вариантах.

Был предусмотрен и весьма экзотичный для России третий вариант — коллектив предприятия мог проголосовать за то, чтобы крупнейший пакет переходил в руки какой-нибудь инициативной группы, которую реально мог представлять только директор и его команда (или же кто-то с подачи директора); часть акций продавалась остальным работникам. Стоимость каждой акции, попадавшей в руки инициативной группы и членов трудового коллектива, в таком случае была дешевле, чем при втором варианте.

С самого начала приватизации руководители предприятий, которые острее других осознавали

---

[264] См Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации на 1992 год. Утверждена Постановлением Верховного Совета РФ от 11 июня 1992 г № 2980-1.

опасность захвата контрольного пакета сторонними инвесторами, давили на коллективы, уговаривая их — только не выбирайте первый вариант, при котором акции хоть и дешевые, но их у вас будет мало. Заставляли голосовать за второй или даже третий варианты.

Рядовые же сотрудники противодействовали этому, считая, что, наоборот, приватизация — это очередная беда, которая на них свалилась, и главная задача — как-то сохранить стабильность, но за меньшие деньги. Поэтому до середины 1993 года рядовые сотрудники, как правило, хотели, чтобы был выбран первый путь. Директора заводов нанимали консультантов, стращавших коллективы приходом новых хозяев, которые всех разгонят и обанкротят и вообще заставят работать по-настоящему. С помощью административных мер и запугивания рабочих заставляли голосовать за второй вариант, вынуждая становиться владельцами контрольного пакета.

Рядовые сотрудники видели в приватизации не шанс стать собственниками, а угрозу стабильности, угрозу, от которой надо было откупиться. Поэтому они были согласны покупать акции, чтобы откупиться от перемен, но искали способы сэкономить. Я консультировал акционирование и приватизацию десятка предприятий и хорошо помню настроения их коллективов. Лишь с осени 1993-го, когда в печати стали широко пропагандироваться примеры перепродажи акций работниками за большие деньги каким-то мифическим нуворишам, когда стало ясно, что акции могут быть и вложением капитала, тем более что они покупались работниками за бесплатные для них ваучеры, — лишь после этого коллективы стали охотнее голосовать за второй вариант акционирования и приватизации, и он стал основным для большинства отраслей.

Были и анекдотичные случаи; мне довелось стать свидетелем одного из них. Приватизировался один ярославский завод, имевший персонал численностью несколько сот человек. Генеральный директор надеялся уговорить работников выбрать второй вариант акционирования и сохранить контрольный пакет в руках коллектива. Но работники завода посчитали, что они сумеют удержать контроль и избавиться от угрозы внешнего захвата еще дешевле, чем при втором варианте, — а именно, выбрав третий вариант.

И вот они по собственной инициативе пришли толпой в кабинет директора и стали его уговаривать, как в свое время Ивана Грозного в Александровой слободе: «Царь-батюшка, господин товарищ директор, давай мы выберем третий вариант, мы проголосуем, а ты только согласись стать инициативной группой, которая получит в свои руки близкий к контрольному пакет акций. Коллективу это обойдется дешевле. Стань нашим барином, мы за это проголосуем, только чтобы, не дай бог, нас не заставили, как при втором варианте, платить большие деньги за собственность на нашем предприятии». И даже пообещали помочь директору деньгами для выкупа им пакета акций. Руководитель не ожидал такого подарка, но согласился.

Однако директор, и до того регулярно нарушавший спортивный режим, разволновался от свалившегося на него народного доверия и окончательно съехал с катушек. На решающем собрании он был в стельку пьян и вел себя настолько плохо, что все-таки не набрал нужных двух третей голосов. Собрание было перенесено, а на следующем собрании победил второй вариант. Такого царя люди все-таки не захотели. Но характерна сама попытка коллектива купить себе (по возможности недорогого) очередного царя-батюшку, чтобы отодвинуть страшный час наступления

нестабильной полосы и каких-либо перемен.

Как же удается преодолеть сопротивление бюрократии и населения и перевести систему управления в нестабильный режим функционирования? За счет использования уникального ноу-хау русской модели управления — параллельных управленческих структур. С незапамятных времен рядом с управленцами находились контролировавшие их работу представители параллельных властных органов. Рядом с думными дьяками — думские бояре, рядом с воеводами — фискалы, рядом с командирами — комиссары, рядом с директорами — секретари парткомов и так далее. Если в ходе реформ или революций те или иные параллельные структуры ликвидировались, то вскоре на их месте воссоздавались другие, с расширенными функциями и под другими названиями.

«Большевики быстро ввели две вертикали управления экономикой — партийную и хозяйственную, которые заменили прежние товарно-денежные связи. Третья вертикаль скоро дополнила две первые: ВЧК, которая вела постоянные наблюдения за ходом экономических процессов в стране и железной рукой устраняла сохранившиеся элементы товарно-денежных отношений»[265]. Параллельные административные структуры должны, при необходимости, переводить систему управления из стабильного в нестабильное состояние, а в спокойное время — поддерживать готовность управленческих механизмов и процедур для такого перехода. Для выполнения подобных функций они наделены обширными правами по использованию ресурсов подконтрольных им предприятий и организаций, причем эти права не уравновешены соответствующими обязанностями. Такой дисбаланс дает параллельным структурам возможность смело рисковать чужими ресурсами для достижения поставленных сверху целей, быть своеобразным катализатором процесса перехода к аварийно-мобилизационной работе. Примером может служить развертывание параллельными структурами (в лице парткомов и комитетов комсомола) стахановского движения в годы первых пятилеток.

Инициатором рекорда А. Стаханова может считаться секретарь парткома шахты Центральная Ирмино в Кадиевке К. Г. Петров. От редакции газеты он получил указание организовать нечто замечательное к Международному дню молодежи.

Партком шахты решил, что это должен быть рекорд в выработке, однако заведующий шахтой Заплавский «решительно отказал», считая рекорд нереальным: мол, он только от работы отвлечет, а влияния на общие показатели не окажет. Партийная группа, однако, не отступила и продолжала заниматься этим втайне. Выбор пал на Стаханова. За два дня до рекорда он был посвящен замысел. Стаханов, уточнив сумму вознаграждения, согласился. В ночь с 31 августа на 1 сентября 1935 г. рекорд состоялся. Шахтеры, не имевшие отношения к рекорду, в шахту не допускались[266].

Все было подготовлено заранее: проверено атмосферное давление, приведен в порядок транспорт. Стаханову дали двух помощников, чтоб он не отвлекался на подсобную работу. В итоге на собрании объявили о 14-кратном перевыполнении нормы Стахановым. В решении,

---

[265] Кудров В.Н. Советская модель экономики тяжелое наследство // Общественные науки и современность, 1999 -№3.-С ПО

[266] См.: Стаханов А. Г Жизнь шахтерская Киев.. Профиздат Украины, 1986 — 200 с — С 47

принятом тотчас же, был отмечен мировой рекорд, который расценивался как «верный путь претворения в жизнь указаний партии». Стаханова осыпали деньгами, подарками, он получил новую квартиру[267].

Итак, для достижения своей цели партком должен был иметь право действовать вопреки мнению официального руководства шахты, то есть нарушать должностные обязанности, действовать незаконно, но «по революционному целесообразно». И в целом по стране параллельные административные структуры смогли преодолеть сопротивление директоров и линейных руководителей. Высшее государственное руководство во всеуслышание заявило, что в противостоянии администрации предприятий и параллельных структур (парткомов, завкомов и комитетов комсомола) оно однозначно поддерживает последних.

Выступая на Всесоюзном съезде стахановцев, Сталин рекомендовал «дать, в крайнем случае, инженерам и хозяйственникам, этим уважаемым людям, слегка в зубы, если они не проявят готовности поучиться у стахановцев»[268]. Персонал предприятий и организаций был добровольно-принудительно брошен на ударную работу под устрашающим лозунгом «Сегодня — рекорд, завтра — норма!», а система управления предприятиями приобрела еще более ярко выраженный аварийно-мобилизационный характер.

«К середине 1935 г. на каждом предприятии был свой стахановец. Иногда это доходило до абсурда. Зубные врачи обязывались утроить норму удаления зубов, балерины „по-стахановски" крутили фуэте, в театрах вместо 2-3 премьер выпускали 12, а профессора брали на себя обязательства увеличить число публикаций к очередному юбилею Октябрьской революции»[269].

В русской истории уже имел место подобный «великий почин», инициированный «сверху» и подхваченный на местах. Речь идет о монастырской реформе второй половины XIV века. К тому времени уклад монастырской жизни препятствовал как централизации церковной власти в руках митрополита Алексея, тогдашнего главы русской церкви и фактического руководителя правительства великого князя московского, так и задачам «собирания» земель Москвой.

Русские монастыри того времени были так называемыми келиотскими, где монахи жили «отдельно, по кельям, имели содержание в зависимости от своего достатка. Удалившийся от дел князь, боярин или богатый горожанин мог устроиться в монастыре с привычными удобствами, окружить себя многочисленной прислугой. Основателями и содержателями (ктиторами) таких монастырей, как правило, выступали представители феодальных верхов. ...Прикрываясь покровительством влиятельного лица — ктитора, монастыри такого типа часто были весьма самостоятельны»[270] по отношению к вышестоящему церковному начальству и государству.

И Московскому государству, и церкви была нужна монастырская реформа. Она была призвана, во-первых, ликвидировать влияние местных князей и бояр на монастыри, во-вторых,

---

[267] См Гершберг С. Р Стаханов и стахановцы М   Политиздат, 1985. - 207 с – С 17

[268] Цит по Майер Р. О чудесах и чудовищах. Стахановское движение и сталинизм // Отечественная история, 1993. - № 3 - С 60

[269] Шварц С. М Под флагом рационализации // Социалистический вестник, 1936 — № 6/7

[270] Борисовы С. Указ соч С 88

мобилизовать людские и материальные ресурсы монастырей и использовать их не на рост монастырского потребления, а на строительство новых обителей в неосвоенных местах, то есть на расширение территорий, подконтрольных Москве и митрополии. Иными словами, стояла традиционная для русской системы управления задача мобилизации и перераспределения ресурсов.

Указанным целям соответствовали монастыри другого типа, так называемые киновиальные, или общежитийные. «Киновия в идеале представляла собой монашескую общину, построенную на началах равенства и корпоративности. Иноки практически не имели личной собственности, питались за общим столом, жили в одинаковых помещениях»[271]. Киновиальные монастыри, «как правило, не зависели от местных князей и были подвластны лишь епископу или самому митрополиту. В связи с этим они могли служить активными проводниками московского влияния в различных районах Руси»[272], так как развитие монастырей «не считалось с наличием внутри страны политических перегородок»[273].

Заслуживает внимания технология, с помощью которой в ходе монастырской реформы келиотские монастыри были преобразованы в киновиальные. Осенью 1355 года Троицкий монастырь, расположенный в Радонежском уделе Московского княжества и известный строгостью своих нравов, получил послание от патриарха Филофея из Константинополя. Патриарх одобрил подвижническую жизнь настоятеля обители Сергия (будущего святого Сергия Радонежского), в знак своего особого расположения прислал ему золотой нагрудный крест-мощевик и рекомендовал ему изменить уклад жизни монастыря с келиотского на киновиальный. Митрополит Алексей присоединился к мнению патриарха, и монастырь стал «общежитийным»[274].

«Совершенно очевидно, что патриаршья грамота и крест были присланы Сергию по инициативе Алексея, только что вернувшегося на Русь из Константинополя. Митрополит желал освятить задуманную реформу авторитетом патриарха...»[275] Под неусыпным контролем митрополита вслед за Троицким изменили свои уставы и другие обители, расположенные на землях собственно Московского княжества или на территориях, зависимых от Москвы. Дольше всего сопротивлялись монастырской реформе в не зависимых от Москвы новгородских, тверских, рязанских и смоленских землях.

Троицкий монастырь остался «маяком» монастырской реформы и «кузницей церковных кадров». Из его стен вышло более двадцати организаторов новых монастырей[276], а настоятель Троицкой обители стал культовой фигурой русской истории. Нетрудно заметить, что

---

[271] Там же. С. 88

[272] Борисов Н С. Указ соч . С. 89.

[273] Черепнин Л. В Образование русского централизованного государства в XIV-XV веках. Очерки социально-экономической и политической истории Руси. М. Соцэкгиз, 1960 — 899 с.- С. 184

[274] См.: Белоброва О. А Посольство константинопольского патриарха Филофея к Сергию Радонежскому // Сообщения Загорского историко-художественного музея-заповедника. Вып. 2. Загорск, 1958. -С. 14-18

[275] Борисов Н С. Указ соч. С. 90-91.

[276] См БорисовН. С Указ. соч С 91.

монастырская реформа и стахановское движение были организованы с помощью одних и тех же методов.

В периоды стабильного состояния системы управления государство поддерживало относительный баланс между рутинным функционированием административных структур и «идеологически обоснованным» вмешательством структур параллельных. В мобилизационные, нестабильные периоды приоритет однозначно отдавался параллельным структурам; их функционеры получали полномочия контролировать и даже отстранять от должности (нередко — репрессировать) администраторов, невзирая на чины и звания.

«Наиболее любопытный вопрос для первой пятилетки — обязательно ли при инженере должен стоять „партийный дядька", который, хотя и ничего не смыслит в хозяйстве, но начальствует, и без согласования с ним нельзя ничего провести, или даже нужно проводить те нелепости, которые „партдядька" считает нужными?

Ответ. Это будет, когда вырастет новая поросль советских инженерно-технических сил, вырастет инженерно-техническая интеллигенция пролетариата. А пока мы своих классовых позиций не сдадим»[277].

Чем критичнее ситуация, тем шире полномочия параллельных управленческих структур. В ходе работы по введению в эксплуатацию эвакуированных в начале Великой Отечественной войны заводов «резко повысилась роль промышленных отделов ЦК компартий союзных республик, обкомов, горкомов. Они оперативно выполняли директивные указания ЦК ВКП(б), когда наркоматы не справлялись с оперативным руководством своими предприятиями. Поэтому по прибытии в область новых заводов образовывались соответствующие отделы в партийных структурах — танковые, авиационной промышленности и т. д.: например, в Пермском обкоме число отраслевых отделов увеличилось с пятнадцати до двадцати»[278].

Фактически партийные органы подменяли собой отраслевые. Так, в Челябинске отраслевые отделы устанавливали по всем эвакуированным предприятиям сроки ввода в эксплуатацию и обеспечивали их рабочей силой (то есть перераспределяли ее с других предприятий и учреждений)[279]. В других областях они устанавливали особую отчетность директоров заводов о ходе монтажа, давали задания о поэтапном вводе в эксплуатацию и так далее[280].

При отсутствии пользующихся доверием высшего руководства параллельных структур они создаются заново (как опричники Ивана Грозного), или же свойственные параллельным структурам функции возлагаются нате подразделения, которые характеризуются наибольшей управляемостью и подконтрольностью высшему руководству. При Петре I ими были гвардейские части и специально созданный институт фискалов:

«В центре и на местах были введены должности фискалов (провинциальных и городовых),

[277] Серов К Л Ленинград на заре индустриализации // Были индустриальные . С. 32

[278] Наумова А. Г Пермская партийная организация в годы Великой Отечественной войны 1941-1945 Пермь, 1960 - С 82

[279] См. Васильев А Ф Деятельность партийных организаций Южного Урала по размещению эвакуированных предприятий // Вопросы истории, 1961 — № 6 —С 64

[280] См Томская партийная организация в годы Великой Отечественной войны 1941-1945 Томск, 1962 -С 387

которые доносили о всех нарушениях законов, взяточничестве и вообще всех делах, приносящих вред государству.

Обер-фискал, руководивший ими, входил в состав Сената. Доносы фискалов ежемесячно докладывала Сенату Расправная палата. Фискалы были освобождены от податей, подсудности местным властям и даже ответственности за ложные доносы»[281].

«Хотя Сенат был руководящим и контролирующим органом, но и за его деятельностью был установлен контроль. С 1715 г. за работой Сената следил сенатский генерал-ревизор, потом сенатский обер-секретарь и штаб-офицеры гвардии, а с 1722 г. генерал-прокурор Ягужинский и обер-прокурор, которым подчинялись прокуроры во всех других учреждениях.

Генерал-прокурор контролировал работу Сената и его канцелярии, принятие и исполнение его приговоров, их опротестование или приостановление. Подчинялись генерал-прокурор и обер-прокурор только царю и подлежали только царскому суду»[282].

В отличие от Петра I В. В. Путин видит в роли параллельных структур (созданных в рамках федеральных округов) не армейских офицеров, а хорошо знакомых ему представителей спецслужб. Вообще, усиление и кадровое обновление параллельных властных структур — признак приближающегося перехода системы управления в нестабильную фазу.

Деятельность параллельных управленческих структур в годы преобразований была весьма многогранной. Так, в эпоху Ивана Грозного «опричники обшарили всю страну, все города и деревни... Тут начались многочисленные душегубства и убийства. И описать того невозможно! В силу указа все считалось правильным»[283]. Опричный террор не был направлен против каких-то определенных социальных групп, его задачей было разрушение традиционных социальных норм и стереотипов поведения во всех слоях населения. Как показали исследования В. Б. Кобрина, опричнина не внесла никаких принципиальных изменений в структуру феодального землевладения, а репрессии в одинаковой мере коснулись всех категорий феодалов[284].

Петровские реформы: «Посланным в провинцию гвардейцам предписывалось „губернаторам беспрестанно докучать", чтоб они неотложно исполняли царские требования, в противном случае гвардейцы должны были „как губернаторов, так и вице-губернаторов и прочих подчиненных сковать за ноги и на шею полонить цепь, и по то время не освобождать, пока они не изготовят ведомости"»[285].

В 1723 году в Твери за волокиту со сбором налогов тверского воеводу вкупе с прочим начальством долго держали в оковах по распоряжению гвардейского рядового солдата. Солдат Преображенского полка Пустошкин посадил на цепь московского губернатора Воейкова, имевшего чин бригадира[286]. Брауншвейгский посланник Вебер писал: «„Члены почтенного

[281] Петр Великий. Указ. соч С. 23

[282] Там же С 15

[283] Штаден Г. О Москве Ивана Грозного Записки немца-опричника Л., 1924. — С 95

[284] См.: Кобрин В. Б Указ. соч С 140.

[285] Ключевский В. О. Собр соч.: В 8 т Курс русской истории Т 4 — С. 66.

[286] Цит. по: Бушков А А. Указ. соч. С 396

Сената, куда входили главы знатнейших родов из всех царских владений, были обязаны являться к какому-то лейтенанту, который судил их и требовал у них отчета".

...К фельдмаршалу Шереметеву был приставлен гвардии сержант Щепотьев. Щепотьев был не просто соглядатаем, он привез царское письмо, где говорилось, что Щепотьеву „велено быть при вас некоторое время, и что он вам будет доносить, извольте чинить" (фельдмаршалу предлагалось слушать сержанта).

Сохранились письма Шереметева, где он жалуется: „Он, Михайло (Щепотьев), говорил во весь народ, что прислан за мной смотреть и что станет доносить, чтоб я во всем его слушал"»[287].

Что касается бурной деятельности представителей параллельных структур в XX веке (комиссаров, секретарей парткомов, политотделов в совхозах, СМЕРШ в армии и т. д.), то на эту тему и так написано много.

Так, «Председатель ВЧК Дзержинский создал при себе группу особо верных чекистов — „железную группу" — специально для неожиданных налетов на госучреждения, проверки их работы и следствия по обнаруженным злоупотреблениям. На счету „железной группы" числилось немало успешных дел... 10 января 1919 г. Е. Бош в докладе ЦК о своей поездке в Астрахань сообщала, что до ее приезда местная чрезвычайка четыре раза меняла свой состав и при этом „почти что каждый раз прежний состав обязательно попадал в тюрьму"»[288].

Можно лишь удивляться буйной инициативе и детской непосредственности представителей параллельных структур. Вот как П. Д. Мальков рассказывает о том, как в 1917 году, будучи матросом крейсера «Диана», он закрыл редакцию «Биржевых ведомостей»:

«Паршивая была газетенка, черносотенная. Вечно всякие пакости писала, не раз на моряков-балтийцев клеветала. Приезжаю в Балтийский экипаж, говорю ребятам: пора „Биржевку" прикрыть, нечего с ней церемониться! ...Сразу нашлось несколько охотников. Когда выходили из редакции „Биржевки", смотрю: по соседству журнал „Огонек". Тоже вредный журнал. Посоветовались мы с ребятами и решили и его заодно закрыть»[289].

Годы коллективизации: «Активисты лютовали как дьяволы. У них, казалось, и в самом деле классовый нюх, они никого не жалели. Кто не шел в колхоз или не справлялся с заданьями, тех эта команда выбрасывала из хаты. Старый, малый, больной — для них все равно. Еще и трубы, бывалоча, развалят, и повыбивают двери и окна, чтоб не возвращались люди с улицы»[290].

Своим появлением в России параллельные управленческие структуры обязаны системе местничества и реформам Ивана Грозного. «В военном деле анахронизм местнических порядков ощущался особенно остро. Назначения на высшие воеводские посты по принципу „породы" и знатности приводили на поле брани подчас к катастрофическим последствиям. Боярская дума и знать не допустили отмены местничества... По этой причине „приговоры" о местничестве носили

---

[287] Цит. по Бушков А А Указ соч С 398.

[288] Павлюченков С Указ. соч. С 76.

[289] Мальков П. Д Записки коменданта Кремля. М Молодая гвардия, 1967 — 264 с —С 35-36.

[290] Никольский С А. Власть и земля. Хроника утверждения бюрократии в деревне после Октября М Агропромиздат, 1990 - 237 с. - С 5

половинчатый, компромиссный характер. Они... вносили некоторые перемены в структуру военного командования. Новые законы позволили правительству назначать в товарищи к главнокомандующему (непременно самому „породистому" из бояр) менее знатных, но зато более храбрых и опытных воевод, которые отныне ограждались от местнических претензий всех других воевод»[291].

Так появились две параллельные управленческие вертикали. Потом этот подход, неплохо себя зарекомендовавший, был распространен на гражданскую службу, где рядом со знатными думскими боярами, формальными руководителями приказов, появились думные дьяки-специалисты, происходившие, по выражению Курбского, «из поповичей и простого всенародства» и тянувшие на себе основную административно-управленческую работу. «В середине XVI века ...власть в уездах — „губах" переходит к выборным губным старостам (из дворян) и их помощникам, губным целовальникам (из черносошных крестьян). Затем на исторической арене появляются параллельные власти — воеводы и приказные дьяки, представители бюрократии — и постепенно начинают подминать под себя губные власти»[292].

А со временем параллельные структуры стали неотъемлемым атрибутом русской модели управления, без которого она просто не могла функционировать. Поскольку основной объем текущей управленческой работы выполняется относительно автономными кластерными ячейками, то функции контроля можно возложить лишь на параллельные структуры, подчиненные Центру и «чужие» по отношению к ячейке-кластеру. Параллельные структуры создаются не от избытка управленческих ресурсов, а наоборот, вследствие их нехватки. "Создание все новых органов контроля с не прописанными в законах полномочиями — это как раз признак слабой дееспособности государства, что, кстати, и показал опыт Советского Союза»[293], — пишет З. Хисамова по поводу создания полпредом президента России еще одной параллельной структуры — приемной по работе с предприятиями и предпринимателями.

В новых отраслях и сферах деятельности, где еще не отлажены механизмы взаимодействия между предприятиями и государством, учреждение все новых параллельных структур служит для чиновников «палочкой-выручалочкой». Так, согласно постановлению ФКЦБ, в штат компаний, работающих на фондовых рынках, были включены контролеры, следящие за работой своих фирм. Этого показалось недостаточно, и, согласно законопроекту об инсайдерской деятельности, компании будут обязаны создать специальные службы внутреннего контроля. «Получается, что мы копим все больше людей, которые за наши деньги будут на нас же стучать», — прокомментировал это положение один брокер[294].

Кроме государственных образуются и негосударственные параллельные управленческие структуры или их аналоги. Так, приобретая контроль над каким-либо заводом, компания, в

---

[291] Скрынников Р. Г Указ соч С 38; См. также: Ключевский В. О Сказания иностранцев . С 71

[292] Мохнач В. Указ соч С. 15

[293] Хисамова З. Щупальца президента // Эксперт, 2000. - № 44 - С. 56

[294] См Рубченко М Не болтай! //Эксперт, 2000 - № 37 - С 16

которой я работаю, сохраняет (в соответствии со старомосковской политикой) на своих постах большинство прежних менеджеров, но для контроля и возможного в будущем перехвата власти направляет на завод своего доверенного человека, введя для него должность первого заместителя генерального директора с обширными полномочиями. Тот, в свою очередь, приводит с собой нескольких сотрудников, расставляет их на должности не руководящие, но позволяющие контролировать информацию о движении материально-финансовых потоков и кадровой политике. В результате возникает параллельная управленческая структура, внедренная в кластер и функционирующая в интересах вышестоящей организации.

Неизбежность импорта идей и образцов

Россия изобрела «маятниковую» систему управления, в которой чередующиеся стабильные и нестабильные периоды взаимоисключают друг друга, но в сумме достигают необходимого результата. Неужели это русское ноу-хау не используется ни в одной стране мира? Возможно ли, что характерное отличие, принципиальная особенность русского образа жизни, государственного устройства, национального менталитета не имеет схожих черт с образом жизни, государственным устройством и менталитетом других народов? Или же можно найти какие-то аналоги русской модели управления и выяснить, что ее ключевые особенности являются частным случаем какой-то более общей закономерности?

Задавшись этим вопросом и изучив некоторый объем исторического материала, нельзя не прийти к выводу о том, что в системах управления всех народов присутствует определенная двойственность. Имеется в виду регулярное чередование периодов централизации и децентрализации систем управления. На разных этапах развития человечества эти фазы принимали различные формы, но чередование централизации и децентрализации прослеживается практически везде.

Легче всего проиллюстрировать эту закономерность на примерах из ранних эпох развития человечества. В древнем мире набор отраслей и сфер человеческой деятельности был невелик и управленческие процессы проявлялись в чистом виде. С каждым новым тысячелетием количество отраслей и сфер деятельности увеличивалось, причем они с неодинаковой скоростью реагировали на прогресс; общество усложнялось. Закономерностям приходилось пробиваться сквозь сложный набор противодействующих тенденций, поэтому они не так заметны, как в ранние эпохи. Чем дальше в глубь истории мы погружаемся, тем четче, определеннее тенденции.

Возьмем самый «лабораторный» пример системы управления — Древний Египет, изолированный от внешних воздействий с севера морем, с юга джунглями, с запада и востока пустынями. Кроме того, другие народы были еще так неразвиты, что не могли в большинстве случаев оказать серьезного воздействия на египтян. Все процессы, которые шли в Древнем Египте, происходили под влиянием внутренних факторов.

«Уникальность Египта: очень узкая полоса вдоль огромной реки — путь через весь Египет, никаких естественных границ между номами не существовало, но резкие естественные границы отделяли Египет от окружающего мира. При первых же проявлениях классового общества и неизбежно возникавших при этом войнах между первыми политическими образованиями здесь неизбежно должно было рано или поздно возникнуть единое для всей долины государство — гораздо раньше, чем в другом месте. Чрезвычайно рано возникший мощный бюрократический аппарат и постоянная армия придают древнему обществу совершенно особый облик[295].

История Древнего Египта делится на пять периодов централизованного управления, периодов

[295] Согословский Е С Государственное регулирование социальной структуры Древнего Египта // Вестник Древней истории, 1981.- № 1 -С 22

империй, или царств, как говорят археологи, и четыре находящихся между ними периода раздробленности, периода смут: Раннее царство — смута, раздробленность — Древнее царство — смута, раздробленность — Среднее царство — смута, раздробленность — Новое царство — смута, раздробленность — Позднее царство. Иначе говоря, история Древнего Египта представляет собой что-то вроде слоеного пирога. Длительные периоды стабильного развития и централизованного управления, а между ними — прослойки периодов смут.

В чем главное различие между этими двумя фазами управления, периодами царств и периодами смут? Период империи характерен тем, что шло закрепление и распространение, как правило принудительное, лучшего опыта, найденного в предыдущую смутную эпоху. В период смуты страна раскалывалась на мелкие враждующие государства — номы. «В борьбе между государствами региона выяснялись относительные преимущества тех или иных деталей социального устройства. Обрекала, например, себя на поражение держава с плохо организованной экономикой, нерасчетливо обременявшая крестьян чрезмерными налогами, тратившая слишком много средств на строительство храмов в пору военных невзгод»[296].

Государство, имевшее лучшую систему управления, более современный образ жизни, достигшее большего материального богатства, содержавшее более боеспособную армию, имевшее какие-то иные конкурентные преимущества, в итоге побеждало остальных и создавало империю. Историческая функция периода раздробленности и смуты — отмена единых для всей бывшей империи правил и образцов, создание простора для нововведений, отбор наиболее жизнеспособных инноваций в ходе конкурентной борьбы между мелкими государственными образованиями. Говоря современным языком, эта фаза — фаза конкуренции.

Когда же наконец в ходе конкуренции (преимущественно военной) этих раздробленных государств выработана и закреплена «естественным отбором» некая критическая масса инноваций, наиболее передовое из враждующих государств получает за счет этих инноваций конкурентное преимущество и побеждает остальных, создавая новую империю со строго централизованной системой управления. Историческая миссия данной империи — внедрить на захваченной территории те самые нововведения, которые обеспечили конкурентные преимущества ее создателям.

Например, после того как Римская республика сменилась империей, инновации почти прекратились. «Римская цивилизация со второй половины второго века представляла собой шедевр консерватизма. После эллинистической эпохи не появилось никаких технических новшеств. Город занимался эксплуатацией и потреблением, сам ничего не производя. Хозяйство поддерживалось за счет грабежа и победоносных войн, которые обеспечивали приток рабской силы и драгоценных металлов, черпаемых из накопленных на Востоке сокровищ. Он великолепно преуспел в науке самосохранения: война — всегда оборонительная, несмотря на видимость завоевания; право строилось на прецедентах, предотвращая нововведения; дух государственности обеспечивал стабильность институтов; архитектура — по преимуществу искусство жилища»[297].

---

[296] Подольный Р Уроки далекой истории // Знание — сила, 1984 — №4 —С 45

[297] Ле Гофф Жак Указ соч С 9.

Главное управленческое отличие фазы империи от фазы раздробленности — то, что в империи, в условиях централизованного управления, все делается по единому шаблону. Инновации, творчество, самостоятельность низовых административных, производственных, военных, социальных единиц пресекаются. Смысл централизованного управления — заставить всех делать одинаково правильно, а правильным считается то, что делали создатели империи.

Фаза империи длилась долго, так как в древности устойчивость традиционных порядков и инерционность мышления были гораздо сильнее, чем в наши дни; за одно-два поколения покоренные народы не успевали воспринять новые стереотипы поведения и достижения чужой материальной культуры. Если же захватчики попросту истребляли чужое население (что не было редкостью), то на заселение опустевших земель «своими» тоже уходило много времени.

Когда империя выполнила свою задачу, переведя покоренные территории на новый образ жизни, изменив систему управления, может быть, распространив другие сельскохозяйственные культуры и способы обработки земли, затронув прочие характеристики общества, она себя изжила. Централизованное управление начинает мешать развитию, и происходит неизбежный процесс ослабления империи. Где-то на окраинах (или в периферийных, с социальной точки зрения, группах населения) начинается брожение, внешние вторжения и природные катастрофы послужат тому катализатором, и в конце концов империя рухнет, развалившись на мелкие государства или даже на независимые общины и племена.

Снова наступит фаза раздробленности, призванная развязать руки конкурентной борьбе, выработать и отобрать для дальнейшего распространения лучшие системы управления, лучшие стереотипы поведения, лучшие инструменты и технологии, лучший образ жизни. Мелкие государства опять действуют кто во что горазд, развивают свои собственные управленческие структуры, военный строй, налоговый механизм, правовые и религиозные системы, воспринимают чужой опыт, кому какой заблагорассудится. В общем, полный простор творчеству и нововведениям.

В ходе войны «всех против всех» выяснится, какое из государств выработало наиболее полезные инновации и получило конкурентные преимущества. Оно побеждает и создает очередную империю, централизованная система управления которой добровольно-принудительно внедряет эти инновации на захваченных землях. Историческая функция та же, что у предыдущей империи, но на новом уровне — распространить более прогрессивные системы управления, материальную культуру и образ жизни. Когда это будет сделано, неизбежно наступит следующий период смуты и раздробленности, время поиска нововведений и конкурентной борьбы, и так до бесконечности.

Фазы империй и смут были ступеньками, по которым шел прогресс. Периоды раздробленности соответствовали фазе развития «вглубь», фазе качественного совершенствования, а периоды централизованных империй — фазе количественного роста, распространения "вширь".

Непригодность империй для инновационной деятельности ярко проявилась в эпоху великих географических открытий. В XIV — начале XV веков китайский флот достиг больших успехов. Императорское правительство уделяло мореплаванию большое внимание и тратило на флот

огромные деньги. Строились гигантские суда (Европа не знала подобных даже спустя длительное время), имевшие четыре-шесть мачт, до четырех палуб, поделенных на отсеки корпуса, до тысячи человек команды[298]. За короткий срок китайские мореплаватели освоили дальние маршруты. Флот под руководством известного мореплавателя Чжан Хэ доплывал до Восточного побережья Африки.

Еще небольшой срок, и китайцы первыми приплыли бы в Европу. Еще немного, и они открыли бы Америку, и вся последующая история человечества сложилась бы иначе. Можно фантазировать о том, к каким последствиям привела бы китайская колонизация Западного полушария, как смотрелась бы узкоглазая статуя Свободы в Сан-Франциско, какие урожаи риса получали бы в Канзасе. Но этого не случилось. В 1421 году столицу Поднебесной перенесли из портового Нанкина в далекий северный Пекин. Императорский двор перестал видеть флот и поэтому прекратил выделять на него деньги. Морская экспансия Китая остановилась.

Раздробленная на сотни государств средневековая Европа могла направить на развитие мореплавания неизмеримо меньше ресурсов, чем Китайская империя. Но именно раздробленность и стала, в конечном счете, залогом успеха. Из нескольких сот государств хотя бы у одного должно было получиться. Получилось у Португалии. Португальский принц Генрих, прозванный Мореплавателем, стал фанатиком морского дела.

Все ресурсы своего небольшого государства Генрих направлял на развитие флота. Уже после его смерти португальский флот достиг значительных успехов; корабли стали доплывать вдоль побережья до таких районов Африки, что экспедиция уже окупала себя (пряности и прочая экзотика стоили в Европе дорого). Через некоторое время мореплавание уже само себя кормило, не требуя казенных денег. А вскоре Португалия превратилась в великую державу и самую богатую страну Европы.

Две страны — огромный Китай и маленькая Португалия. Китайская империя не стала морской державой, хотя в то время «это была самая технологически развитая страна в мире. За многие столетия до стран Запада в Китае были изобретены передвижные печатные литеры, домна и прядильная машина, приводимая в движение водой. К 1400 году Китай обладал многими из тех изобретений, которые дали толчок промышленной революции в Британии в XVIII веке»[299]. Но централизованное управление не давало Китаю возможности выбора вариантов развития. Если монарх увлекается мореплаванием, то подданные занимаются тем же самым и игнорируют сотни других отраслей и сфер деятельности. Как только император умирает или охладевает к мореплаванию, эта отрасль оттесняется на периферию государственных и общественных интересов и вскоре перестает существовать.

Именно так после смерти Петра I был заброшен молодой русский флот. К 1730 году, через пять лет после смерти Петра, боеспособность русского флота резко снизилась, правительство перестало его финансировать и обращать внимание на морские дела. А в 1732 году были приняты новые, уменьшенные штаты флота. В 1726 году был заложен всего один корабль, а с 1727-го по

---

[298] См Бродель Ф Указ соч С 433

[299] Цит. по Вудалл Пэм Распутывая хитросплетения электронной экономики // Эксперт, 2000 - № 40 - С 71-73

1730-й новых кораблей не закладывалось вовсе[300].

Реально боеспособной была лишь треть штатного состава. Из 36 имевшихся линейных кораблей Россия могла вывести в море только 13: 8 — полностью боеспособных, 5 — в ближнее плавание, но непригодных для боевых действий на Балтике в период осенних штормов. Кронштадтская гавань к началу 30-х годов XVIII века была полна гниющими судами — теми, что некогда составляли гордость петровского флота[301].

У небольших (по китайским понятиям) европейских государств ресурсы неизмеримо скуднее, чем у Китайской империи. Но за счет того, что каждая из стран идет своим путем, одно из сотен государств, «свихнувшись» на мореплавании, неизбежно должно было найти «золотую жилу». У Европы получилось, а у Китая нет, так как децентрализованная Европа вкладывала ресурсы в самые различные направления, защищаясь этим от превратностей исторического процесса. Она имела множество вариантов развития, а централизованная Китайская империя — нет. «Ни один народ мира не может изобрести все сам. Возможность обмена культурными достижениями между максимально большим количеством автономных центров — непременное условие прогресса»[302].

Иногда географические и исторические условия складывались таким образом, что на некоторых территориях состояние децентрализации, управленческой раздробленности, было неизменным — в Древней Греции, например, где горы и извилистая береговая линия разделяют страну на маленькие долины и острова. Такими территориями трудно управлять централизованно, они сохраняют независимость мелких государств, городов и даже общин, не создавая империй. Если эти земли находятся не на периферии мировой цивилизации, а на пересечении торговых и миграционных путей, то они, в силу децентрализации, становятся рассадниками инноваций и непрерывно генерируют экономические, социальные, политические, технические и культурные нововведения.

Древний Египет представляет собой наиболее показательный пример чередования централизации и децентрализации, но те же самые закономерности обнаруживаются повсеместно. Например, история Китая складывается из периодов существования великих империй (Чжоу, Цинь, Первая Хань, Вторая Хань, Тан, Сун, Мин, Цин) и сменяющих их периодов «чжаньго» (периодов «сражающихся царств»), образовавшихся на месте распавшихся империй. Уже в XX веке Цинская империя, не без помощи Запада, развалилась; от государства откололись территории, контролируемые так называемыми «милитаристами», генералами цинской армии. В ходе революционных войн дезинтегрированные провинции были объединены в новую империю. В средневековой Европе — та же закономерность. Осколки развалившейся Римской империи, будучи захвачены германскими племенами, превратились в примитивные варварские королевства, беспрестанно воевавшие между собой. В одном из них — королевстве франков — был изобретен феодальный способ государственного устройства и комплектования войска. Это важнейшее нововведение резко усилило военный потенциал франков и позволило Карлу Великому создать

[300] См Петруханцев Н «А самых больших кораблей нам строить трудно» // Родина, 1996 — № 7-8.-С 14

[301] См Петруханцев Н Указ соч С 16

[302] Березкин Ю Почему «отстали» цивилизации древней Америки? // Знание — сила, 1984. — №6 -С 43

новую империю, охватившую большую часть Западной и Центральной Европы. Распространив на новых территориях франкскую систему управления, империя выполнила свою историческую задачу и распалась. Ее сменила фаза самостоятельного инновационного поиска, фаза феодальной раздробленности, ставшая одним из самых плодотворных этапов истории человечества.

Затем для расширения зоны действия наметившихся в отдельных городах или феодальных владениях социальных, технических, организационных, интеллектуальных достижений потребовалось создавать крупные национальные централизованные государства, выполнявшие функции традиционных империй. А еще через некоторое время, по мере развития капитализма и усиления потребности в нововведениях, страны одна за другой стали переходить на федеративную модель государственного устройства с сильным местным самоуправлением — аналог фазы раздробленности, способствующей независимому развитию регионов, городов и поселков, стимулирующей появление новых организационных форм и стереотипов поведения. Логическим развитием федеративного подхода является «принцип „конкурентного федерализма"», получивший в последние годы развитие во многих федеративных государствах мира. Этот принцип предусматривает передачу полномочий и соответственно источников их финансирования на возможно более низкие уровни власти, которые должны конкурировать друг с другом за «„продажу" социальных услуг населению в обмен на собираемые налоги»[303].

В русской истории — то же чередование централизации и децентрализации. Киевская Русь, в определенном смысле являвшаяся империей, распалась на княжества, которые продолжали дробиться вплоть до мельчайших размеров (отсюда древняя поговорка «В Ростовской земле — князь в каждом селе»). Затем начался обратный процесс, и через некоторое время большую часть Руси объединяли Великие княжества — Московское и Литовское.

Перелом в параллельном когда-то развитии русской и западных систем управления обозначился в период так называемого Высокого средневековья (Константин Леонтьев образно определил то время как эпоху «цветущей сложности»). Европейские общества стали полнее использовать механизмы феодальной системы и постепенно научились переносить конкуренцию внутрь государства и общества. Внешние войны переставали быть главным двигателем естественного отбора, который сортировал годные и негодные варианты.

Внутренняя конкуренция шла по самым разным направлениям — торговая конкуренция, конкуренция финансовых рынков, культурная конкуренция, конкуренция влияния, погоня за модой, богословские диспуты и тысячи других проявлений. Образовалось множество европейских центров власти, центров влияния — одни преобладали политически, другие экономически, третьи в религиозной сфере. Общество стало сложным, конкурентным, и столкновения на границах государств потеряли свое значение для прогресса.

Европейцы научились в один и тот же момент времени совмещать централизованное и децентрализованное управление, а следовательно, смогли одновременно находиться в двух противоположных фазах — фазе количественного роста и фазе качественного развития.

Западные системы управления позволяют сохранять централизацию в тех вопросах, где

[303] Нестеренко А Переходный период закончился Что дальше? // Вопросы экономики, 2000 - № 6 - С. 10

необходим единый управленческий стандарт, единый для всех алгоритм действий. В то же самое время они обеспечивают децентрализацию в тех сферах, где требуется инициатива снизу, где свободный поиск наилучших вариантов может породить нововведения, а конкурентная борьба отберет из всей совокупности инноваций наиболее жизнеспособные. Государство централизованным способом поддерживает единую финансовую систему, общее правовое поле, экономическую инфраструктуру, единую армию и прочие силовые структуры, единые стандарты образования, здравоохранения, социального обеспечения, экологической безопасности.

Конкурентные сферы и отрасли остаются децентрализованными. В экономике — независимые купцы и ремесленники, в военном деле — наемные отряды ландскнехтов, формирующие специфичный «рынок ратных услуг», в науке и образовании — автономные университеты. Заложенное в децентрализацию конкурентное начало с течением времени приняло новые формы. Предприятия на свой страх и риск сражаются между собой на товарных и финансовых рынках, провинции и муниципалитеты конкурируют друг с другом и с частными корпорациями за размещение займов и привлечение инвесторов, клиники переманивают друг у друга пациентов, работодатели — сотрудников. Все они, чтобы устоять в конкурентной борьбе, вынуждены непрерывно улучшать свою работу, искать что-то новое.

Отдельные хозяйствующие ячейки осуществляют инновации: новые формы финансовых расчетов, новые технологии изготовления товара, новые способы обработки земли; церковные общины вырабатывают новые обряды и новые толкования Писания и так далее. В свободной конкуренции на внутреннем финансовом, торговом, идеологическом, политическом рынке выбирается лучший образец, а централизованная система обеспечивает единые правила игры и успешное внедрение отобранных конкуренцией образцов по всей стране. Так разрешается вековое противоречие между централизованным и децентрализованным управлением.

Сложилось разделение труда между общественными ячейками, представляющими фазу качественного развития, и ячейками, существующими в фазе количественного роста. Одни предприятия и организации специализируются на количественном росте. Они имеют крупные размеры, централизованную структуру управления, занимаются массовым производством и оказанием услуг. Это промышленные корпорации, банковские альянсы, розничные сети, глобальные телеканалы, политические партии. А параллельно с ними существуют предприятия и организации, функцией которых является обеспечение качественного развития. Обычно эти общественные ячейки независимы, невелики по размеру, децентрализованы и занимаются разработкой и штучным производством новых товаров, услуг, технологий и концепций.

Это крошечные венчурные фирмы, создающие новые продукты и новые способы их изготовления; самофинансируемые (то есть существующие на полученные по конкурсам гранты) научные лаборатории, независимые киностудии, на свой страх и риск снимающие малобюджетные фильмы и не связанные в своем творчестве требованиями прокатчиков, полуподпольные театры, выживающие за счет фанатизма трупп и режиссеров, нетрадиционные музыканты, локальные политические клубы и тому подобные инновационные структуры. Они изобретают те продукты, технологии, художественные стили и направления, эстетические и политические концепции, которые потом в миллионах экземпляров производятся и продвигаются

на рынок крупными предприятиями и организациями.

Совместить фазу количественного роста и фазу качественного развития в один и тот же период времени в рамках одного предприятия, как правило, не удается. В современных западных корпорациях, где тоже есть необходимость в постоянном обновлении методов работы, в инновационном развитии, нередко проводят так называемую маятниковую реорганизацию[304]. Через каждые шесть-восемь лет реорганизуют структуру управления, меняют документооборот и ряд других элементов системы управления. Причиной маятниковых реорганизаций является не только поиск оптимальной структуры, но и необходимость встряхнуть застоявшуюся систему управления. Элемент нестабильности привносится искусственно. В гигантской корпорации сначала все целенаправленно централизуют, через десять-восемь лет децентрализуют, передавая полномочия вниз, через десять-восемь лет снова централизуют.

Предположим, фирма стала работать хуже. Прибыль уменьшается, акционеры недовольны, курс акций корпорации не растет или даже падает. Новый совет директоров, избранный на очередном годовом собрании, и назначенное им правление принимают решение провести децентрализацию. Отделения фирмы, находящиеся в разных регионах или странах, получают большую самостоятельность и теперь сами решают, какую им продукцию выпускать, сами ее продают, сами берут кредиты в банках, сами формируют финансовый план, сами нанимают менеджеров и тому подобное.

Прошло пять-шесть лет, и выяснилось, что северо-западное отделение корпорации работает плохо, юго-восточное и северовосточное — лучше, южное — лучше всех. Южные производственные и коммерческие подразделения показали наилучшие результаты, нашли лучшие способы работы и организационные механизмы, наладили отношения с банками и потребителями и стали более прибыльны, чем другие отделения корпорации. Поэтому совет директоров принимает решение назначить руководителя южного отделения президентом фирмы, его заместителей — вице-президентами и поручить им улучшить работу *всей ко*рпорации по образцу южного отделения. Начинается очередной этап маятниковой реорганизации — новый президент централизует управление, переводит ключевых сотрудников южного отделения на руководящие посты в штаб-квартиру корпорации. Они увольняют несогласных и в течение нескольких лет насаждают свои правила игры и стереотипы поведения.

Прошло еще несколько лет, все полезное, что было в южном отделении, уже внедрено, а дальнейшим нововведениям препятствуют излишняя централизация и зарегулированность управления. Значит, настало время проводить новую реорганизацию с децентрализацией управления — передавать вниз полномочия, чтобы каждое отделение корпорации действовало по своему усмотрению. В ходе их самостоятельной деятельности выяснится, у которого из отделений больше выросла рыночная доля, выше прибыль на акцию, ниже себестоимость и так далее. Тогда через некоторое время снова проведут централизацию, появится новый президент, который приведет свою команду, и так далее.

Для современных российских промышленных групп, находящихся в фазе количественного

[304] См . Евенко А Государство и управление в США. М.: Наука, 1983 - 349 с - С 179

расширения, «самый распространенный способ трансляции корпоративной культуры на расстояние — посылка на места эмиссаров со спецзаданием „сделать в точности так, как в головной фирме"»[305].

Например, «в течение последних нескольких лет „Вимм-Билль-Данн" приобрела контрольные пакеты трех региональных предприятий и в ближайшее время собирается купить еще пару заводов. На каждом из них полностью копируются все технологии, разработанные за несколько лет в центральной компании, — на новых заводах начинают так же производить, контролировать качество, вести такую же ценовую политику, так же продавать. Процесс тиражирования предельно прост. Все управляющие новых предприятий становятся членами центральных комитетов, разрабатывающих стратегию компании: финансовый директор входит в финансовый комитет, директор по производству — в производственный и т. д. Таким образом, вовлекая новых людей в старую команду, руководство центральной компании, не теряя контроля и качества, постоянно расширяет сферу своей деятельности»[306].

Если сравнивать управленческие механизмы, обеспечивающие достижение, с одной стороны, количественного роста, а с другой стороны, качественного развития, то русскую модель управления следует позиционировать в средней части шкалы «Запад—Восток». От западного управления русское отличается тем, что не может одновременно осуществлять и инновационный поиск, и количественный рост, не может обеспечить «мирное сосуществование» и сотрудничество централизованных и децентрализованных структур. И Россия в целом, и отдельные российские предприятия и организации вынуждены чередовать периоды количественного роста и периоды качественного развития (принимающих форму периодов стабильного и нестабильного режимов управления).

Но в главном русская модель управления относится к системам западного типа, так как в нее изначально вмонтирован механизм конкуренции. Просто конкурентные отношения «запускаются» в работу лишь на одной из двух фаз системы управления — в нестабильной фазе. В России для прогресса не требуется, как на Востоке, время от времени переживать состояние государственной раздробленности, хаоса и распада устаревших структур. Российские организации способны, переведя систему управления в другой режим, подняться на качественно новый уровень, в то время как классические восточные структуры, устарев, могут лишь погибнуть и уступить место более совершенным организациям.

Почему все модернизации в России относились к числу так называемых «догоняющих модернизаций»? Реформы и революции были направлены на то, чтобы преодолеть отсталость и подтянуться, «догнать и перегнать» Европу или Америку. Не идти вперед прежним путем, а, преодолев прежний застой и отсталость, достичь чьего-то уровня.

Чтобы идти в ногу с прогрессом, общество должно создавать и использовать инновации в самых различных отраслях и сферах деятельности. А для инноваций необходимо, чтобы общество либо периодически переживало фазу раздробленности и тотальной децентрализации, либо

[305] Краснова В, Матвеева А. Бизнес от бизнеса недалеко падает // Эксперт, 2000. — № 1-2 - С. 46

[306] Гурова Т, Фадеев В Стратегия роста // Эксперт, 2000 — № 1-2 — С 9

научилось интегрировать в себе фазы децентрализации и централизации одновременно, то есть состоять из ячеек, одни из которых, централизованные, ориентированы на количественный рост, а другие, децентрализованные, — на качественное развитие.

Западные общества выработали к концу средневековья такие организационно-управленческие технологии. Действуя в едином правовом, экономическом, культурном и информационном пространстве, конкуренция отбирала лучшие образцы, созданные независимыми предприятиями, университетами, газетами, политическими партиями, религиозными конфессиями, муниципалитетами и прочими организациями.

Русская же модель управления базируется на строгой централизации. Как только Россия стала страной, именуемой Великим княжеством Московским, фазы раздробленности как таковые исчез; ли. Поэтому не было механизма, который мог бы давать обществу инновации. Никто уже не мог работать, как ему заблагорассудится, на свой страх и риск, своими методами изобретать, творить, уписать, строить отношения с крестьянами и чиновниками. Были единые образцы, и их следовало соблюдать. Инновации не возникали, государство строго следило за тем, чтоб все было правильно, а значит, одинаково. Наступила фаза непрерывной империи, которая благоприятствует количественному росту, закреплению отобранных на предыдущей стадии прогресса правил и стереотипов, но тормозит качественное развитие.

Последствия не заставили себя долго ждать. Уже в XVII веке «...русское общество впервые заметило, что его западные соседи достигли каких-то необычных успехов, и обнаружило все очевиднее вскрывавшуюся в войнах, в дипломатических сношениях, в торговом обмене скудость собственных материальных средств перед западноевропейскими, что вело к осознанию своей отсталости. В московской правительственной среде и в обществе появляются люди, которых гнетет сомнение, завещала ли старина всю полноту средств, достаточных для дальнейшего благополучного существования; они теряют прежнее национальное самодовольство и начинают искать указаний и уроков у чужих людей на Западе, все более убеждаясь в его превосходстве и в своей отсталости»[307].

А поскольку новые правила, стереотипы поведения и технологии не вырабатывались внутри страны, их вынужденно приходилось импортировать. В кризисные периоды, когда застой совсем брал государство за горло, все рушилось после проигранной войны или внутренних распрей. Новый государь и правящая верхушка приходили к выводу о необходимости кардинальных перемен, и нигде не могли взять концепции и образцы для реформ, кроме как за рубежом, в первую очередь на Западе. «Московии, замкнувшейся в своей имперской спеси, не хватало культурных ресурсов даже для национальной жизни. Возникает жадное внимание к Западу...»[308]. Так появилась идея догоняющих модернизаций, которые проводились и Петром I, и большевиками, и нынешними демократами.

Соответственно, в отношении ко всему заграничному русское общество шарахалось от высокомерного шапкозакидательства (после внешнеполитических успехов и победоносных войн,

---

[307] Ключевский В О Собр соч В 8 т Курс русской истории. Т 3 — С 276

[308] Померанц Г Россия на перекрестке культур // Знание — сила, 1989 — № 7. — С 55

как при первых московских царях, в николаевской России или в послевоенном СССР) до раболепного подражания (после поражений и кризисов), «от гордыни Третьего Рима до готовности усвоить любой чужеземный обычай»[309].

В первом случае люди, побывавшие за границей, рассматривались не как носители ценного опыта, а как потенциальные вредители. «Путешествие в грешную землю — иноверческую и особенно нехристианскую, считалось делом крайне сомнительным в религиозном отношении: в Древней Руси тогда избегали ездить, и тех, кто отправлялся за границу, могли оплакивать, как покойника. Конрад Буссов в Летописи Московской в 1613 г. пишет: „Русские, особенно знатного рода, согласятся скорее уморить, нежели отправить своих детей в чужие страны. Они думают, что одна Россия государство христианское, что в других странах обитают люди поганые, некрещеные, не верующие в Бога, что их дети навсегда погубят свою душу, если умрут на чужбине, между неверными, и только тот идет прямо в рай, кто скончает свою жизнь на родине"»[310].

«Древнерусский духовник спрашивал на исповеди: „В татарех или в латынех в полону не бывал ли еси?" или даже: „В чюжую землю отъехать не мыслилъ ли еси?" и накладывал епитимью на того, кто был в плену или случайно („нуждою") оказался в нечистой земле»[311]. Так что сталинские репрессии в отношении своих военнопленных и прочих соотечественников, побывавших за рубежом, были не случайным явлением, а следствием давней мировоззренческой традиции.

Масштабы заимствования элементов заграничной материальной, духовной и социальной культуры напрямую зависели от движения маятника русской системы управления из стабильного состояния в нестабильное. Перенос иностранного управленческого опыта в практику управления российскими предприятиями — явление не новое. Интерес к иностранному управленческому опыту возрастал в периоды кардинальных преобразований, глубоких реформ: во второй половине 20-х — начале 30-х годов (индустриализация); середине 50-х — начале 60-х (демократизация управления эпохи хрущевской „оттепели"); начале 70-х (повышение хозяйственно-экономической самостоятельности предприятий); и наконец, во второй половине 80-х — с началом эпохи перестройки»[312].

В ходе осуществления догоняющих модернизаций неизменно происходили события, принципиально меняющие ход и даже направление реформ. Модернизации начинались для того, чтобы достичь уже поставленных, осознанных монархом, правящим классом или всем обществом целей. Иван Грозный намеревался сделать Москву Третьим Римом, Петр I хотел догнать Европу, большевики собирались разом достичь и того и другого, построив коммунизм — некий аналог «Царства Божия на земле». Общим для всех реформ и революций явилось то обстоятельство, что

---

[309] Там же С 56

[310] Успенский Б А Дуалистический характер русской средневековой культуры // Избранные труды В 3 т Т 1 М Языки русской культуры, 1996 —605 с — С. 386

[311] Успенский Б А Дуалистический характер русской средневековой культуры // Избранные труды В 3 т Т 1 М Языки русской культуры, 1996. — 605 с — С 386

[312] Герчиков В И. Восприятие западных управленческих инноваций российским бизнесом // ЭКО, 1999 - № 10 - С 115

полученный впечатляющий результат абсолютно не соответствовал первоначальным целям.

Как только эти концепции преобразований начинали применять на практике, так выяснялось, что в рамках стабильного состояния системы управления их реализовать нельзя. Старые управленческие структуры, бюрократический аппарат, традиционный менталитет населения препятствовали реформам, успешно защищая относительное благополучие и покой как верхов, так и низов. Государь и те слои общества, которые поддерживали преобразования, приходили к выводу о необходимости перевода системы управления в нестабильное состояние, в режим «конкуренции администраторов».

С помощью разного рода приемов, специфичных для различных эпох, они налаживали аварийно-мобилизационное управление, отдельные звенья системы начинали конкурировать между собой, возникал механизм сравнения вариантов, рождались нововведения. «Естественный отбор» в конкуренции между ними (специфичная административная российская конкуренция) давали высокие темпы обновления всех сторон жизни страны. И вскоре становилось ясно, что новые правила и стереотипы поведения, вырабатываемые администраторами уже в ходе реформ и революций, в корне отличались от того, ради чего, собственно говоря, эти преобразования и затевались. Происходила подмена це реформ их средствами.

Неизбежно оказывалось, что для воплощения в жизнь благих целей модернизаций администраторы выбирали абсолютно противоречащие этим целям средства. Администраторы были правы. Цели пришли издалека, они не могли соответствовать нашей российской действительности. А что касается средств, то администраторы лучше разных там теоретиков знали, какие средства допустимы — те, что результативны. Если начальные этапы реформ характеризовались попытками (как правило, безуспешными) перенести на отечественную почву зарубежные теории и практический опыт, то затем переведенная в нестабильный режим функционирования система управления генерировала огромное количество собственных инноваций, на базе которых и происходило завершение преобразований. Так что реформы и революции делались «своим умом», винить больше некого.

Опричнина, по замыслу царя, должна была «перенести, по крайней мере в часть державы, тот порядок, который Иван Грозный видел в монастырях, создать царство-монастырь во главе с царем-игуменом. А то, что получилось безобразие и пьяный разгул, по-видимому, тоже не случайно. Практика утопии всюду уничтожает ее идею»[313].

Петр I собирался строить цивилизованное, правовое, в понимании людей начала XVIII века, государство, где царь издает законы, подданные их исполняют, где нет коррупции, все работает четко как часы, всяк сверчок знает свой шесток. А в результате вынужденно примененных Петром и его сподвижниками средств получилось, что Петр создал восточную деспотию. Россия после петровских преобразований стала по образу жизни еще более азиатской страной, хотя внешне, благодаря бритью бород и камзолам, европеизировалась. Окончательно закрепилось крепостное право, абсолютно не западное явление; появилось множество других особенностей, противоречащих европейским системам управления.

[313] Есть ли логика в отечественной истории? С 21.

Социал-демократы хотели построить свободное от эксплуатации государство, союз свободных народов, а создали кошмарную систему ГУЛАГа, где народы подавлялись куда жестче, чем при царях, а рабочий класс отнюдь не был правящим классом. «Ленин в книге „Государство и революция" писал, что пролетариат, взяв власть, непременно покончит с бюрократизмом. Но военный коммунизм повлек сверхцентрализацию, а как следствие — огромную бюрократизацию»[314].

В ходе рыночных преобразований начала 90-х годов XX века реформаторы планировали отделить бизнес от государства, создать независимую конкурентную среду, а получилась «система, в которой несколько человек приватизировали государство, а само государство обюрократило частных предпринимателей, превратив их в неформальных высших чиновников»[315]. Средства в очередной раз заменили собой цели.

Можно привести более частные, отраслевые примеры.

Проведением приватизации предполагалось раздробить единую государственную собственность на средства производства, акционировать предприятия, а крупные пакеты акций продать на рынке. Нужно было воссоздать западную модель фондового рынка и западную модель организации хозяйства. То есть предприятия принадлежат акционерам, акционеры перепродают друг другу акции на фондовом рынке. Эффективность работы того или иного предприятия сразу же сказывается на курсе акций, поэтому неэффективные предприятия с помощью фондового рынка быстрее показывают свою неэффективность и быстрее захватываются другими через скупку контрольного пакета. А эффективная фирма быстрее, чем при доакционерных формах собственности, набирает капитал, и ее собственники получают больше возможностей по приобретению других предприятий. Запускается механизм слияний и поглощений предприятий. Правила и стереотипы эффективного делового поведения распространяются по стране семимильными шагами, все, как на Западе.

Только не получилось как на Западе, хотя перечисленные выше строго очерченные цели были детально прописаны в законах и подзаконных актах (а законодательная база приватизации была проработана достаточно четко, с непривычной для России тщательностью). Как только менеджеры предприятий получили в свои руки это оружие, акционирование, они сразу же стали использовать его для борьбы с целями приватизации. Приватизация как «идеология была чужда конкретным целям менеджеров государственных предприятий (их партнеров). В то же время корпоратизация и приватизация оказались необходимыми менеджерам для юридической фиксации контроля над финансами и создания формальных правовых гарантий их свободы от уголовного преследования за манипуляции с государственными активами (финансами).

Интересы реформаторов и государственных менеджеров совпали при формализации прав собственности, но цели процесса они видели по-разному. В итоге практика победила идеологию. Формальные права собственности стали лишь ширмой для легализации „выедания" активов и

---

[314] Гимпельсон Е Указ соч С. 102

[315] Колесников А Убийца олигархов // Эксперт, 1999 —№47 —С 38.

ресурсов предприятий»[316], характерен «чрезмерный объем прав руководителя предприятия, приобретенный за годы реформ, в сочетании с минимальной ответственностью и высокими притязаниями...»[317].

Выяснилось, что акционерная форма собственности необычайно удобна менеджерам предприятий для того, чтобы захватить свои предприятия, или, если их даже не удается захватить, то для того, чтоб максимально затруднить конкуренцию между предприятиями, затруднить механизм слияния и поглощения одних предприятий другими и застолбить свое монопольное руководящее положение на веки вечные. Выяснилось, что в российских условиях акционерную форму собственности вполне можно использовать для того, чтобы никто чужой не мог купить предприятие. Если грамотно себя вести, то при приватизации контрольный пакет оказывается в руках либо подконтрольного директору коллектива, либо через короткое время в руках самого директора и связанных с ними лиц.

Развитый фондовый рынок, охватывающий сколько-нибудь значительное количество эмитентов, в России так и не возник. «Многие российские предприятия отнюдь не жаждут внешних инвестиций, особенно „портфельных", привлекаемых через фондовый рынок. Хотим мы этого или нет, но в России сложилась преимущественно инсайдерская модель корпоративного управления, когда большинство предприятий контролируется менеджерами и/или узкой группой крупнейших акционеров. Объективно инсайдеры не заинтересованы в том, чтобы делить с кем-либо контроль за своими предприятиями»[318].

«По оценкам биржевых аналитиков, сегодня половина всех сделок купли-продажи акций на российском фондовом рынке совершается на основе инсайдерской информации, то есть эксклюзивных сведений из закрытых для конкурентов источников»[319]. Механизм рыночных слияний и поглощений, основанный на различной эффективности предприятий, пока не создан, и перспектив этому пока не видно, хотя формально акционерная форма собственности безраздельно господствует в большинстве отраслей российской экономики (здесь мы впереди планеты всей).

Зато утеряна даже та редко использовавшаяся в застойные годы возможность повышения эффективности, как административная замена неспособных руководителей в ходе карьерных интриг в министерствах и главках. Теперь генеральные директора не зависят от министерств, мало зависят от рынка и потребителя, от миноритарных акционеров, но уязвимы для властей. Судя по тому, что «за годы реформ сменилась всего пятая часть директорского корпуса»[320], отношения с губернаторами и арбитражными судами у них складываются благополучно. «Постепенно происходит трансформация самих собственников, но не сколько-нибудь массовая смена первоначальных собственников стратегическими инвесторами или другими группами,

---

[316] Радыгин А , Сидоров И Российская корпоративная экономика сто лет одиночества // Вопросы экономики, 2000 — № 5 — С 48

[317] Клейнер Г Эволюция и реформирование промышленных предприятий 10 лет спустя // Вопросы экономики, 2000 — № 5 — С 66

[318] Яковлев А. Своя бухгалтерия // Эксперт, 2000 — № 25 — С 8

[319] Рубченко М Не болтай! С 14.

[320] Акулов В Б , Рудаков М Н Фундамент российского менеджмента // ЭКО, 2000 — № 1 - С. 45

представляющими эффективных хозяев»[321].

Явление подмены целей реформ в ходе их проведения не является чисто российским феноменом. Так бывает всегда и везде, где на неподходящей почве применяют импортированные организационные механизмы, противоречащие целям основных участников событий в данной стране. Наиболее распространенным примером является демократическая избирательная система в отсталых и коррумпированных странах. Там выборы превратились в дополнительный способ закрепления господства тех, кто уже сейчас контролирует власть; способ, делающий их абсолютно несменяемыми, потому что фальсифицировать или сорвать выборы все-таки легче, чем выиграть гражданскую войну и предотвратить дворцовый переворот.

Результат, аналогичный итогам российской приватизации и акционирования, показала послевоенная Япония. Американцы, чтобы сделать невозможным возрождение японского милитаризма, задались целью провести в Японии рыночные и демократические реформы, построить общество, похожее на западное, которое, по мнению американцев, было бы неспособно к дальнейшей военной агрессии.

К тому времени экономика Японии контролировалась крупными многоотраслевыми концернами, так называемыми дзайбацу. Он были тесно связаны с государственным аппаратом, имели многочисленные интересы за рубежом, были недемократичны по стилю управления. По многим признакам дзайбацу напоминали финансово-промышленные группы современных российских олигархов. Американцы видели в дзайбацу один из корней японского милитаризма. Поэтому американские оккупационные власти в директивном порядке распустили эти концерны, обязав акционировать предприятия и продать их акции на свободном рынке.

Итак, японские рабочие, служащие и менеджеры оказались в ситуации, при которой их родная фирма, во многом заменявшая им семью, могла быть в любой момент куплена посторонними людьми. В отличие от европейцев и американцев японцы не могли допустить такого кощунства. Захват фирмы был в их глазах настолько аморальным и чудовищным поступком, что для персонала фирмы забота о предотвращении враждебной скупки предприятия стала задачей куда более важной, чем поддержание высокого курса акций и рост капитализации.

Японские менеджеры нашли способ реализовать свои оборонительные стратегии в условиях акционерной формы собственности. Предприятия выпускали акции, но продавали их не тому, кто больше заплатит, как поступили бы американцы или европейцы. Они продавали акции дружественным фирмам, тем, кого они считали «своими», кому доверяли, и, как правило, в обмен на встречные продажи «чужих» акций. Фактически это был фондовый бартер. Несколько частных фирм, входящих в один такой куст, по взаимной договоренности покупали акции друг друга. «В ответ на либерализацию рынка капиталов японские фирмы в широких масштабах стали осуществлять „меры по обеспечению постоянных акционеров", пресекая тем самым все попытки поглощений...»[322]. Физические же лица, капиталисты в марксистском понимании, владеют незначительными пакетами акций. «Если в начале 50-х годов 69% акционерного капитала в

---

[321] Григорьев Л К новому этапу трансформации // Вопросы экономики, 2000 — №4 —С 13.

[322] Окумура Хироси Корпоративный капитализм в Японии М. Мысль, 1986 —252 с — С 234

Японии находилось в руках физических лиц, то к началу 90-х их доля составила 24%, а 67% акционерного капитала сосредоточили в своих руках юридические лица — финансовые институты (42%) и предприятия реального сектора (25%)»[323]. Поэтому японские фирмы не боятся враждебных поглощений. Причем японцы создали такую систему, используя навязанный им механизм акционирования.

В российской приватизации не могло не случиться такой же подмены целей. Основные участники не были заинтересованы в том, чтобы концепция акционирования и приватизации была реализована в задуманной реформаторами форме. Ни коллективы предприятий, ни их руководители не хотели создания условий для слияния и поглощения фирм, избегали прозрачности, требуемой от них фондовым рынком.

Местные власти также не были в этом заинтересованы. Им важно удержать в своем подчинении директоров-вассалов, сохранить подконтрольность предприятий местным властям. Поэтому губернаторы и мэры, как правило, выступают против скупки контрольных пакетов предприятий столичными акционерами, так как это выводит предприятия из-под местного контроля. Цели главных фигурантов акционирования и приватизации противоречат целям реформаторов, и результат разительно отличается от запланированного.

Та же судьба постигла недавно принятую версию Закона о банкротстве. Он активно используется в целях, прямо противоположных тем, ради которых он был принят. Тот самый долгожданный Закон о банкротстве должен был расчистить рынок от «лежачих», неработающих предприятий, наладить платежную дисциплину, вывести предприятия из-под контроля неэффективных собственников и передать их эффективным, в общем, создать нормальное экономическое поле. Закон о банкротстве, по букве совершенно нормальный, здравый закон, соответствующий мировым стандартам, на практике превратился в свою противоположность и стал орудием бесплатного передела собственности.

Согласно этому закону, любое предприятие может быть подвергнуто банкротству, если в течение более чем трех месяцев оно имеет долги в сумме 500 минимальных размеров заработной платы (то есть около 43 000 рублей в 1999-2000 годах — крайне незначительная сумма). Поскольку подавляющее большинство предприятий являются должниками, а бюджету и внебюджетным фондам должны практически все, то контрольный пакет голосов на собрании кредиторов имеют те, кто контролирует местные бюджетные и внебюджетные фонды, то есть областные администрации и связанные с ними бизнес-структуры.

«На практике лицами, заинтересованными в инициировании процедур банкротства в отношении предприятия-должника, стали корпорации, стремящиеся его поглотить либо устранить как конкурента, а в отдельных случаях освободить активы должника от его обязательств перед кредиторами. В результате за 1998-1999 гг. процессы несостоятельности приобрели стихийный политический и корпоративный характер, а новый закон по существу „открыл сезон" нового передела собственности и „разборок" между федеральным правительством и администрациями регионов, с одной стороны, и крупными налогоплательщиками — с другой. Причем оба эти

[323] Акулов В Б , Рудаков Н М Указ соч С 39

процесса на местах переплелись между собой. На этом фоне значимость федеральной службы по делам несостоятельности (банкротству) и ее территориальных агентств сразу резко выросла»[324].

В одних случаях банкротство используется для передела собственности «изнутри» предприятия: «...руководителем должника искусственно создается кредиторская задолженность перед кредиторами (аффилированным крупным акционером) в размере, достаточном для осуществления полного контроля над собранием кредиторов. При этом полезные активы должника, согласно специально разработанному плану внешнего управления, либо продаются за бесценок аффилированному крупным акционером лицу, либо вносятся в уставный капитал вновь создающегося общества, аффилированного крупным акционером. В результате поступивших от продажи имущества должника средств оказывается недостаточно для погашения кредиторской задолженности даже первой и второй очереди»[325].

В других случаях передел собственности через процедуру банкротства применяют внешние организации. Вот как, например, создается в Москве сеть супермаркетов: «Подставная фирма („РОСбилдинг", по нашим данным, учредил таких фирм несколько десятков) скупает достаточную для возбуждения банкротства задолженность универмагов. Затраты на покупку невелики: согласно российскому законодательству, для возбуждения банкротства достаточно просроченного на три месяца долга в 500 минимальных зарплат, что в нынешнее время составляет менее полутора тысячи долларов. После приобретения долга компания уходит в кусты — магазины пытаются проплатить долг, но деньги упорно возвращаются плательщику. Через некоторое время грянет банкротство»[326].

«Наши выводы подтверждаются статистикой: более чем из двух тысяч дел, связанных с введением внешнего управления, только 69, или 3%, закончились восстановлением платежеспособности, по остальным впоследствии были приняты решения об открытии конкурсного производства»[327], то есть о ликвидации предприятия. «Как показывает практика, применение федерального закона „О несостоятельности (банкротстве)" в 1998-1999 гг. стало одной из высокодоходных сфер специфического бизнеса — банкротства должников. Рентабельность этой сферы деятельности и сегодня остается самой высокой в России, как в свое время была и приватизация, коммерческая деятельность и другие. Так, активы должников на стадии внешнего управления и конкурсного производства отчуждаются в 10-20 раз ниже их реальной стоимости»[328].

Иначе говоря, данный закон разваливает частную собственность как таковую и объявляет свободное право региональных и местных властей забирать себе любое понравившееся им предприятие. Это разрушает единое экономическое пространство и равные условия

[324] Шеломенцев А Г Второй передел собственности // ЭКО, 1999 — № 12 — С 6

[325] Шеломенцев А Г Второй передел С. 10.

[326] Дранкина Е. «Ну, здравствуй, это я» // Эксперт, 2000 -№17 - С 34.

[327] Шеломенцев А Г Второй передел... С 10.

[328] Шеломенцев А Г Второй передел С. 14

хозяйствования, делает бессмысленным погоню предприятия за эффективностью работы, зато делает очень осмысленными попытки директоров предприятий наладить отношения с местным руководством. Теперь для успешной работы требуются не налаженный менеджмент, не технологии и не инновации а хороший контакт с властями и арбитражными судами.

В результате хозяйственная среда стремительно феодализируется и деградирует. «Другими словами, существующее законодательство в сфере несостоятельности (банкротства) на практике применяется в целях, противоположных тем, на достижение которых оно, по логике, должно было быть направлено Это можно отнести к уникальной российской специфике: закон пишется и принимается в одних целях, а применяется — совершенно в других»[329].

Практика применения Закона о банкротстве не может не противоречить духу и целям этого закона, так как в обществе нет движущей силы, заинтересованной в правильной, адекватной реализации этого закона. Кто хочет банкротства неэффективных предприятий? Их топ-менеджмент? Разумеется, нет. Персонал? Ни в коем случае! Новый хозяин, предположительно эффективный собственник, разгонит за плохую работу значительную часть старого коллектива и, скорее всего (в силу устаревшей структуры нашей экономики), перепрофилирует производство, что также повлечет замену персонала. Вот и согласны люди терпеть задержки зарплаты, лишь бы завод не обанкротили. Местные власти тоже не хотят смены собственника. Предприятие может быть куплено людьми иногородними и станет менее подконтрольным, сложнее будет пользоваться его финансовыми потоками и получать политическую и иную поддержку.

А кто вообще заинтересован в том, чтобы банкротства стали нормальным механизмом оздоровления экономики страны? В принципе — все граждане, но применительно к каждому предприятию — никто, вы не найдете такого субъекта. Закон изначально был принят под несуществующего субъекта и потому не мог работать.

Аналогичным образом подменяются задачи нарождающихся институтов социального партнерства, в частности трехсторонних комиссий, призванных ввести отношения работодателей и коллективов в цивилизованные рамки. «Профсоюзы, выступая защитниками и выразителями интересов наемных работников, становятся для администрации региона источником информации о болевых точках, которые берутся под контроль государства. В рамках трехсторонней комиссии профсоюзы получают возможность блокироваться с областной администрацией для того, чтобы влиять на руководителей предприятий. ...Таким образом, система социального партнерства трансформируется в российских условиях в систему восстановления административного контроля областной власти на своей территории»[330].

А поскольку именно органы государственной власти заинтересованы в работе трехсторонних комиссий, то «...сразу же бросается в глаза, что институты социального партнерства в России созданы по инициативе сверху»[331].

---

[329] Там же С 5

[330] Борисов В А Социальное партнерство, опять российская специфика // ЭКО, 1999. — № 12 -С 93

[331] Там же С 89

«Создается представление о том, что в России в условиях слабости или практического отсутствия гражданского общества реформы, которые в Европе шли снизу, от общества, как результат выхода на поверхность новых укладов, новых типов производств в борьбе со сложившимися, в России проводились в интересах власти перед лицом внешней и внутренней угрозы, в частности со стороны собственного общества. Поэтому эти реформы осуществлялись прежде всего посредством подавления общества, породив специфический русский феномен отчуждения общества от власти»[332].

Все модернизации в России отклоняются от намеченной цели, потому что для адекватного проведения этих модернизаций нет заинтересованных в их успехе движущих сил, нет еще тех слоев населения, тех типов чиновников, тех групп избирателей, менеджеров, политиков, судей, журналистов, которые будут двигать новшества. И приходится вместо нормальных движущих сил реформ волевым решением назначать квазидвижущие силы, тех, кто по своему опыту и социальному положению не соответствует возложенной роли реформаторов.

Не было у большевистской революции развитого и осознавшего свои цели пролетариата, вот и делала революцию непролетарская по своему составу партия, созданная из осколков других классов. «Чиновники рассматривались как идеологически чуждые. Поэтому была выдвинута задача создать собственные кадры, имеющие „правильное" происхождение, „наше собственное" образование, прошедшие пролетаризацию. Пролетаризация оказалась абсолютно бесполезным средством. К концу 20-х годов средний чиновник уже зарабатывал гораздо больше, чем средний рабочий. В 30-е годы чиновники были уже основной опорой режима. Л. Д. Троцкий утверждал, что сталинизм — это эманация бюрократии»[333].

Не было у перестройки готового класса предпринимателей, которые бы отстаивали свои интересы на всех уровнях. Место предпринимателей в политической и общественной жизни пришлось занимать заведующим лабораториями, преподавателям вузов и прочей интеллигенции, которые как бы «притворялись» предпринимателями, играя их роль.

Судьба всех модернизаций России точно описывается гениальной фразой В. С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда». Это не проявление нашего головотяпства и безалаберности, а неизбежное следствие того, что реформы проводятся в интересах еще несуществующих групп населения, и проводят их те, кто не может, да и не хочет достижения первоначальных целей модернизации. Вот и становятся чиновниками правового капиталистического государства бывшие партийные работники. А где взять других, если «в России в современный период не партии как выразители интересов общества строят систему власти, а власть создает под себя некое подобие элементов гражданского общества»[334]?

[332] Криворотое В Указ соч. С 53-54

[333] Осташко Т. Н Указ соч С 24

[334] Дмитрий Л. «Эксперт on-line» // Эксперт, 1999. - № 45. - С 91

Состояние системы управления как фактор межнациональных отношений в России

На протяжении всех столетий русской истории и роль представителей национальных меньшинств в экономических, политических и военных делах в решающей степени зависела от текущего состояния системы управления. В нестабильную эпоху так называемые инородцы успешно прорывались к руководящим позициям, в стабильную эпоху — неизменно откатывались назад, к основанию управленческой пирамиды.

В стабильной, застойной фазе развития системы управления людей, демонстрирующих конкурентные стереотипы поведения и нарушающих правило «живи сам и жить давай другим», преследовали и «сверху», и "снизу". "Снизу" их не любили и по возможности пакостили им коллеги, соседи, все окружающие. «Сверху» их угнетали представители аппарата управления, желавшие сохранить его спокойное состояние на максимальный срок. Когда же государственный аппарат был захвачен нестабильной, аварийно-мобилизационной фазой системы управления, то отношение управленцев к таким «маякам»-пассионариям менялось. Население в лице коллег и соседей по-прежнему третировало, осуждало, преследовало и боялось активных людей, а государственный аппарат начинал их искать, поддерживать, поощрять, как Сергия Радонежского и Алексея Стаханова.

Уравнительная психология, в той или иной степени свойственная каждому русскому человеку, препятствует конкурентному успеху, а значит, и эффективной работе. Когда система управления переходит в нестабильный режим, от русских требуется некоторое время для того, чтобы они спрятали свои уравнительные, застойные стереотипы поведения и из глубин подсознания вытащили агрессивные и нестандартные стереотипы поведения в аварийно-мобилизационных условиях. Время затрачивается не только на внутреннюю борьбу с самим собой, но и на преодоление психологического сопротивления окружающих — друзей, родственников, соседей, сослуживцев.

Поэтому с переходом русской системы управления в нестабильный режим национальные меньшинства, как правило, на первых порах достигают в России большего успеха, чем собственно русские. Их менталитет не «утяжелен» балластом «антиконкурентных», стабилизирующих общество взглядов и оценок. Они изначально ориентированы на конкуренцию, не боятся выделиться из общего ряда и т.п. Неудивительно, что всякий нестабильный период сопровождается заметным административным и хозяйственным успехом так называемых инородцев, повышением их доли среди управленцев и предпринимателей.

Так, Петр I за неимением подходящих русских был вынужден в массовом порядке набирать на службу немцев и прочих европейцев. «Петр Первый, провоцируя немцев приезжать на службу

в Россию, установил им жалованье вдвое больше, чем русским»[335]. Другой поборник аварийно-мобилизационного стиля управления, Павел I, заботясь о создании иммигрантам благоприятных условий, «запретил в поселениях колонистов все питейные заведения, так как „замечено, что там, где они существуют, колонисты становятся менее домовиты и дворы их хуже устроены". Кабаки же решено переносить в русские селения»[336].

«Особенно достойна упоминания пропорция, которую составляли люди нерусского происхождения, принадлежавшие к высшим классам, со времени Петра Великого и далее», — писал Питирим Сорокин. — «Петр не жалел усилий, чтобы привлечь в Россию талантливых иностранцев, и, как и его преемники, раздавал им высшие посты и почести. При его преемниках шотландцы, французы, голландцы, итальянцы, грузины, поляки, литовцы, татары, монголы и особенно немцы были представлены в высших классах в таком соотношении, которое намного превосходило их долю в составе населения России. В период между царствованием Петра Великого и правлением Александра I тевтоны буквально наводнили страну»[337].

Аналогичным образом быстрое развитие капитализма после отмены крепостного права изменило национальный состав российского купечества. В конце XIX века в первых двух купеческих гильдиях более половины составляли евреи (представлявшие 3% населения страны), в то время как еще в начале 60-х годов того же столетия на их долю приходилось менее 20% купечества (10% составляли магометане и 40% — христиане)[338].

Радикальные перемены, связанные с революцией, потребовали рекрутирования кадров, обладавших совершенно новыми стереотипами поведения. В этих условиях объективные административные и хозяйственные преимущества получили евреи, которые составили существенную часть новой администрации.

Бурные годы перестройки и рыночных реформ тоже предъявили спрос на новых по стилю деятельности людей. И снова в государственном аппарате и в еще большей степени в бизнесе (особенно в крупном) увеличился удельный вес представителей национальных меньшинств.

Во время нестабильного состояния системы управления каждая из национальных групп преуспевала за счет каких-то своих объективно присущих ей качеств. Варяги управляли Киевской Русью благодаря конкурентному менталитету и отлаженной технологии передвижения по рекам на большие расстояния. За спиной крестивших Русь греков были культурный багаж античной цивилизации, идейная сила христианства и еще неведомая Европе византийская административная изощренность. Немцы были сильны профессионализмом, образованностью, деловой порядочностью. Не случайно из двенадцати министров финансов России в XIX веке пятеро были немцами, в том числе Канкрин (1823-1844) и Витте (1893-1904). Что касается еврейского народа, то выработанная им уникальная система трансляции исторического и культурного опыта

---

[335] Оболенская С В Немцы в глазах русских XIX в Черты общественной психологии // Вопросы истории, 1997 -№12 -С 100

[336] Велицын А Иностранная колонизация в России // Русский вестник, 1989 — № 3 —С 99.

[337] Сорокин П О русской нации Россия и Америка Теория национального вопроса М , 1994 -С 49

[338] См. Горичева А Экономические проблемы и национальное самосознание // Вопросы экономики, 1993. - № 8 - С 48.

приводила к тому, что даже самый молодой еврей оказывался на две тысячи лет старше и опытнее самого пожилого русского.

Однако период господства инородцев не бывает долгим. Во-первых, в нестабильных условиях русские быстро осваивают новы правила игры и начинают успешно конкурировать с национальными меньшинствами, во-вторых, сама системы управления не задерживается в нестабильной фазе, а эволюционирует в сторону стабильного, застойного режима, при котором конкурентные преимущества инородцев превращаются в недостатки. На этой фазе национальные меньшинства начинают вытесняться из аппарата управления и из хозяйственной Жизни, уходить на вторые роли; доля же русских управленцев увеличивается.

Поначалу государственный аппарат Киевской Руси состоял из норманнов. В 907 году в списке состава посольства киевского князя Олега — только скандинавские имена: «посла к нима в град Карла, Фарлофа, Вельмуда, Рулава и Стемида». В 912 году — аналогичный состав: «мы от рода рускаго, Карлы, Инегелд, Фарлоф, Веремуд, Рулав, Гуды, Руалд, Карн, Фрелав, Руар, Актеву, Труан, Лидул, Фост, Стемид». Тридцать три года спустя среди «княжья и боляр» киевского великого князя оставались лишь трое варягов, остальные — люди с бесспорно славянскими именами: Святослав, Володислав, Передъяслава, Синко, Борич[339].

Греки принесли на Русь христианство, первое время они составляли основу не только церковной иерархии, но и «рядового» состава священнослужителей. Затем доля русских в общей численности клира естественным образом возрастала, и греков начали отодвигать от руководящих должностей. В конце концов «около 1480 г. у нас в архиерейскую присягу было включено обещание не принимать греков ни на митрополию, ни на епископию[340].

Административные качества немцев были жизненно необходимы Российской империи, поэтому вытеснение немцев с руководящих постов растянулось на целую застойную эпоху. Госсекретарь А. А. Половцов (80-90-е XIX века) писал в дневнике: «Разыгрывается травля против всего, что не имеет великорусского образа: немцы, поляки, финны, евреи, мусульмане объявляются врагами России»[341]. Знаменитый генерал Скобелев в феврале 1882 года в Париже, выступая перед сербскими студентами Сорбонны, говорил: «Мы не хозяева в собственном доме. Да! Чужеземцы у нас везде. Мы игрушки его политики, жертвы его интриг, рабы его силы... Вы все его знаете — это немец. Борьба между славянами и тевтонами неизбежна, и очень близка». Скобелев откровенно воспроизвел настроение кругов, близких к правящим[342].

Первые послереволюционные годы евреи, латыши, закавказские народы были, мягко говоря, широко представлены в руководстве Коммунистической партии и Советского государства. Русские там были в абсолютном меньшинстве. Но прошло каких-нибудь двадцать-тридцать лет, и национальный состав управленцев радикально поменялся. А к 70-80-м годам национальные

[339] См. Лебедев Г. Русь X век // Знание - сила, 1988 - № 7 - С 37

[340] Кутузов Б П Политическая подоплека церковной реформы // Россия XXI, 1996. — №7-8 -С 158

[341] Зайончковский П. А. Российское самодержавие в конце XIX столетия (Политическая реакция 80-х - начала 90-х гг.). М .: Мысль, 1970 - 444 с - С. 117.

[342] См. Манфред А 3. Образование русско-французского союза М Наука, 1975 — 375 с — С 172-173.

меньшинства остались в основном на «декоративных» должностях, и союзное правительство по национальному признаку было скорее правительством РСФСР.

Так что стенания нынешних национал-патриотов по поводу засилья «нерусского элемента» в бизнесе[343] не продлятся долго. Не надо быть провидцем, чтобы предсказать, как будет меняться национальный состав банкиров и промышленников в ближайшие годы.

Присущая русским двойственность стереотипов поведения ярче всего проявляется в эмиграции. Здесь, как и на родине, наши соотечественники могут существовать в одном из двух режимов деятельности — нестабильном (конкурентном) или стабильном (застойно-иждивенческом). Выбор того или иного режима существования в решающей степени определяется внешней средой.

Мне пришлось много общаться с русскими иммигрантами в США, живущими как в маленьких городках, так и в мегалополисах, и разительные отличия в поведении тех и других не могли не броситься в глаза. Если судьба забрасывает нашего человека туда, где мало русских, где нет интенсивного общения с такими же недавними иммигрантами в США, где не от кого ждать помощи и совета, то вчерашний россиянин оказывается как бы в нестабильной эпохе. Он должен выжить в конкурентной среде, и в нем просыпаются соответствующие стереотипы поведения.

Одинокий русский иммигрант в США становится вполне добропорядочным жителем западного общества, он работает как вол, не хитрит и не мошенничает, голосует за консерваторов, платит налоги и проводит досуг с семьей (на родине он посчитал бы все это издевательством). «Меня тоже всегда поражало, почему русский человек, попадая в другую среду, практически сразу становится конкурентоспособным, а дома — ну никак?!»[344]. В русской диаспоре практически нет деклассированных элементов, бомжей и т. д. В подавляющем большинстве это нормально зарабатывающие люди, средний класс.

Если же русский оказывается в среде, где уже достаточно много наших иммигрантов, где его изначально прибирают к рукам такие же, как он сам, то получается как бы маленький кусочек России, перенесенный в западное общество. В головах у наших людей включаются те самые стереотипы поведения, которые приводят к деградации системы управления из нестабильного состояния в стабильное.

Объединяясь в неформальные и даже формальные группы, русские иммигранты пристраиваются к системе социального обеспечения, ищут источники получения нетрудовых доходов, квалифицированнейшим образом получают разного рода льготы и пособия. Они проникают в поры западного общества и фактически паразитируют там, действуя как своего рода иммигрантский профсоюз, иногда прилепясь к другим, более богатым и влиятельным национальным общинам.

Например, в Нью-Йорке русские успешно «косят» под евреев, ходят в синагоги отмечаться в

---

[343] См Троицкий Е С Русский народ в поисках правды и организованности М , 1996 — 462 с - С 300

[344] Сеничев Ю Стратегическое сырье // Эксперт, 2000 -№ 18. - С 81

списках на получение разных пайков («Я, блин, два года в синагогу как на работу ходила!» — возмущенно жаловалась моему приятелю одна из иммигранток) и т. п. Когда количество русских иммигрантов достигает некой критической массы, они ведут себя так же, как на родине в застойный период, стремясь работать поменьше, а получать побольше, при этом брюзжа на государство и обманывая его. Разительный контраст с поведением «неорганизованных» русских иммигрантов, работящих и порядочных, чувствующих себя за границей, как в России в трудную нестабильную эпоху.

Прямо противоположное поведение демонстрируют китайские иммигранты, которые, будучи объединены в землячеcкие и подобные им неформальные группы, достигают гораздо больших успехов, чем поодиночке. У себя на родине, в условиях уравниловки и бюрократической системы, они работают далеко не с полной отдачей. Но, оказавшись за границей, китайцы уже во втором поколении становятся людьми среднего класса с высшим образованием, а в третьем — миллионерами, причем китайская община не препятствует этому, а помогает[345].

Можно констатировать, что система отношений в китайских общинах является в своей основе здоровой, так как помогает китайцам-иммигрантам подняться по жизненной лестнице благодаря честному труду и квалификации. Система же отношений, свойственная русским иммигрантским неформальным группам, видимо, изначально ущербна, потому что она препятствует эффективной работе и достижению профессиональных успехов.

Русские управленцы обладают огромным историческим опытом «приручения» вышестоящих организаций. Поэтому зарубежным инвесторам крайне трудно, взаимодействуя с российскими организациями, гнуть свою линию. Сталкиваясь с иностранными частными, правительственными и межгосударственными структурами, русские переводят их в стабильный, застойный режим существования, заражая неискушенных западных администраторов вирусом хронических согласований, потроша ресурсы и разлагая трудовую мораль.

Так, Международный валютный фонд предоставлял России льготные кредиты в обмен на выполнение определенных условий, соблюдение которых должно было превратить страну в демократическое общество с рыночной экономикой. Прошло десятилетие. Условия регулярно не выполняются[346], кредиты разбазарены, но очередные транши продолжали предоставляться. За это время в России возникла целая политическая инфраструктура, обслуживавшая получение и расходование денег от МВФ. Средства перераспределялись по сложной цепочке, каждое звено которой, конкурируя с другими звеньями, в то же время работало на общий результат — предоставление очередного транша независимо от реальной эффективности использования средств. Чиновники МВФ уже не управляли ситуацией. Наоборот, поддержав в свое время ту или иную российскую политическую фигуру, они превратились в заложников внутрироссийской политической борьбы и теперь вынуждены подыгрывать русским, вводя в заблуждение международное сообщество. Уже Россия диктовала условия МВФ — что фонд должен сделать, если хочет вернуть назад деньги и помочь своим функционерам спасти репутацию.

---

[345] См . Гурова Т, Фадеев В. Указ. соч С 9

[346] См   Доклад Всемирного банка // Вопросы экономики, 2000. — № 3 — С 4-45.

«Проблема американской политики состоит в том, что администрация Клинтона связала себя с Ельциным и теми, кто называет себя реформаторами. ...Поддержка демократических и экономических реформ превратилась в поддержку Ельцина. Его цели стали целями Америки. Соединенные Штаты удостоверяли наличие реформ, когда реформ не было, продолжали накачивать Россию деньгами МВФ при отсутствии каких-либо свидетельств серьезных изменений»[347], — сказала по этому поводу нынешний советник президента США по национальной безопасности Кондолиза Райс.

Иностранцам невдомек, что еще с золотоордынских времен русские умеют втягивать вышестоящую организацию в свои внутренние интриги и использовать ее как свой собственный административный ресурс. «Нередко представители правительства заинтересованы в том, чтобы использовать давление со стороны Мирового банка и МВФ для проталкивания решения, которое сами они не в состоянии осуществить. Так, например, Министерство труда России в 1998 году активно занималось подготовкой очень либерального трудового законодательства. Понимая, что Государственная дума не примет его в предлагаемом виде, министерство обращается к Мировому банку, профинансировавшему подготовку нового КЗоТа, с просьбой оказать внешнее давление на высший эшелон власти и внести требование принятия нового КЗоТа в качестве одного из условий предоставления займа России»[348]. Справедливости ради следует признать, что в отличие от чиновников Золотой Орды функционеры международных финансовых организаций пока не превратились окончательно в марионеток тех или иных московских политических сил, но ведь и времени прошло немного.

Некоторое время назад мне пришлось столкнуться с работой финансируемого западными спонсорами научно-внедренческого фонда в одном из провинциальных российских городов. Эта организация за несколько лет деградировала от инновационного учреждения до заурядной кормушки. Русские сотрудники фонда не смогли полюбовно разделить неучтенные доходы, поступавшие от предприятий-клиентов, и переругались друг с другом.

Иностранные функционеры, выполняя свои должностные обязанности, были вынуждены поддерживать или отвергать тот или иной проект, и тем самым выступать «за» или «против» лоббировавшего данный проект русского сотрудника фонда. В итоге организация раскололась на враждующие группировки, каждая из которых включала и русских, и иностранцев. Вскоре спонсоры также были втянуты в разборки, связанные с подковёрным распределением средств между проектами, и добросовестно пытались освоить правила игры, принятые в этой «вороньей слободке». Об инновационном бизнесе, с которого все начиналось, уже никто не вспоминал.

Применение обманных технологий не ограничивается внутренней политикой, а практикуется русскими и в международных делах. Так, «в свое время мы передали внутренние войска из состава Министерства обороны в ведение Министерства внутренних дел (это было сделано для того, чтобы обойти подписанный нами. Договор об обычных вооружениях в Европе)»[349].

---

[347] Цит. по: Абаринов В. Кампания // Эксперт, 2000. - № 36. - С. 61

[348] Борисов В. А. Социальная политика // ЭКО, 1999. - № 11. - С. 123.

[349] Архангельская Н Оборона безопасности С. 46

Системы управления западных стран не обладают иммунитетом в отношении государственного вмешательства и русских «обманных технологий», что нередко делает зарубежных кредиторов и акционеров беззащитными. «Фактически в России в течение XX столетия было ликвидировано несколько поколений иностранных инвесторов: дореволюционное; концессии 20-х годов; совместные предприятия 80-х годов в начале реформ; немалая часть новых инвесторов 90-х годов»[350].

«Спасибо Мировому банку и его замечательным условиям предоставления „угольных траншей" — за пять лет закрыть 186 шахт. Закрытие шахты требует вложения довольно серьезных средств на демонтаж оборудования и некоторую социальную поддержку шахтеров. Именно на эти цели МБ и предоставляется кредит. После того как все оборудование списывается, на шахту приходят покупатели — только официально они покупают не шахту (она уже закрыта), а ствол»[351]. Так в наши дни ради необоснованного получения средств Мирового банка происходит фиктивная ликвидация шахт.

[350] Григорьев Л. Указ соч С. 14

[351] Романова О Бизнес для посвященных // Эксперт, 2000 — № 47 — С 21

Деградация нестабильной фазы в стабильную

Очень сложно оптимизировать управление не только в России в целом, но и в отдельной организации. На любом предприятии или в учреждении систему управления нельзя установить раз и навсегда, она представляет собой постоянно эволюционирующий живой организм, который движется в континууме между двумя крайними точками — от абсолютно стабильного, застойного состояния до абсолютно нестабильного, аварийно-мобилизационного состояния.

Как только удалось наладить четкую управленческую структуру, механизм стимулирования и документооборот, добиться слаженной работы, так с первых же недель персонал начинает вырабатывать свои противодействующие механизмы, применять выработанные вековой практикой многообразные методы размывания ответственности и блокирования санкций. Стиль деятельности одного и того же предприятия с одними и теми же людьми, полномочиями, инструкциями на протяжении весьма короткого времени может серьезно измениться, причем не в лучшую сторону. «У нас в России, — писал обер-прокурор Синода К. Победоносцев, — все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустишь его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется и люди распускаются и расходятся»[352].

Практическим следствием такого положения вещей является необходимость более частой замены управленцев в каждой организации и в стране в целом. Можно сказать, что поскольку управление в России есть не система как таковая, а процесс изменения системы, и надо учиться жить и добиваться результата в этом текучем процессе. Управление — скорее искусство, чем наука. В нашей стране мало нарисовать на бумаге оптимальную структуру управления, разработать «правильные» должностные инструкции, положения о стимулировании и уставы, которые идеально бы соответствовали реалиям сегодняшнего дня. Они все равно устареют уже к моменту их создания. Что же необходимо? Необходимо разрабатывать алгоритмы изменений, «учить» систему управления, как ей надо приближаться к оптимуму в каждый конкретный момент.

Рассмотрим механизмы деградации системы управления на ее нестабильной, мобилизационной фазе. С помощью каких организационных и психологических механизмов население страны, работники ее предприятий, учреждений и организаций, «приручают» жестокую и результативную машину нестабильного управления, приспосабливают его к своим целям и интересам? Как это делается? Удобнее всего взять пример, близкий к нынешним временам. Как сложился всепрощенческой застойный механизм управления, «брежневское» управление в режиме хронического согласования, когда плохая работа не наказывалась, хорошая не поощрялась, когда при сколь угодно скверной работе можно было не бояться ни за зарплату, ни за

[352] Цит по Полунов А Рыцарь несвободы // Родина, 1995. — № 1. —С. 96.

карьеру?

Первоначально система плановой экономики, установленная с конца 20-х — начала 30-х годов, в период индустриализации, отличалась безжалостностью и действенностью. Ставились предельно жесткие задания; те, кто их не выполнял, репрессировались. Из 25 наркомов, входивших в Совет Народных Комиссаров СССР, не погибли в годы репрессий лишь Микоян, Ворошилов, Каганович, Литвинов да сам Молотов. Из 28 человек, составивших СНК в начале 1938 года, были вскоре репрессированы 20 человек[353]. Естественный отбор лучших управленцев шел очень быстрыми темпами, поэтому, невзирая на перерасход ресурсов и колоссальные ошибки хозяйствования, результаты были впечатляющими. Потери тоже.

Тех, кто работал в рамках этой системы, такой постоянный риск не устраивал. «Вскоре после триумфа 1945 года выяснилось, что новое номенклатурное чиновничество не желало вечно жить в сталинском напряжении»[354]. И люди, и целые организации начали отчаянно искать способы самозащиты. Поскольку система управления была пирамидально иерархической, работала «сверху вниз», то разработать «технику административной безопасности» легче было тем, кто находился «наверху» и сам принимал решения. Поэтому механизмы защиты сначала развивались на самых верхних этажах управленческой структуры.

Началось с наркомов. Они устали от непрерывных репрессий и стали изобретать способы уклонения от ответственности, чтобы спастись от расстрела за те или иные упущения. Управляющие высшего ранга начали находить механизмы согласования документов и принимаемых решений с тем, чтоб избежать единоличной ответственности и затянуть решение, пока не прояснится, как на самом деле быть. Ко второй половине 40-х годов они в этом преуспели, и размах репрессий значительно снизился.

«Существовали только умелые отписки. Отправление бумаг в адрес какого-нибудь министра формально снимало ответственность с одного и не накладывало на другого, и все затихало „до лучших времен".

Все понимали, что происходит что-то ненормальное в государстве. Образовался какой-то „центростоп", по выражению самого Сталина, но изменить это положение никто не брался и не мог.

Руководители министерств стали приспособляться к этой бессистемной „системе"»[355], — вспоминает свидетель начала деградации системы управления адмирал Н. Г. Кузнецов.

А дальше эту «технологию безответственности», своеобразную технику административной безопасности, осваивали нижестоящие уровни управления. Деградация системы постепенно спускалась с верхнего этажа управленческой ступеньки на нижний. По моим приблизительным подсчетам, каждое десятилетие она завоевывала одну нижнюю ступеньку, один уровень управленческой пирамиды.

В пятидесятые годы еще снимали с работы, а разгромная статья в газете была приговором

[353] См • Медведев Р Об одном московском долгожителе // Юность, 1989 — № 3 — С 69

[354] Дерлугьян Г Указ. соч. С 83.

[355] Кузнецова Р. Крутые повороты из воспоминаний адмирала Н. Кузнецова // Правда, 1988, 29 июля.

карьере. Но наказания стали мягче и безадреснее, плохая работа поощрялась чаще, система уже не была такой чудовищно жестокой, в ней можно было жить и работать. На верхних уровнях появились и широко распространились бездари. Тогда же начал широко применяться выговор — специфично русское «наказание без наказания», этакий ритуальный компромисс стабильного и нестабильного режимов системы управления, когда правила нестабильного режима требовали наказать сотрудника, а правила наступающего стабильного режима предписывали наказывать. Надо было изобрести формальное наказание без реального репрессивного содержания, и изобрели этот самый выговор. Влияние выговора на последующую карьеру неуклонно уменьшалось. Затем наступили 60-е, когда уже совсем помягчело, а в 70-х годах наступил полный развал.

«...В 60-70-е годы практика управления шла по пути „замыкания" хозяйственных решений на значительном числе ведомств. В результате возможности одного из них самостоятельно сделать хотя бы шаг, относящийся к его компетенции, оказались ограниченными. Деятельность министерств и ведомств протекает в рамках бесконечных взаимных согласований, что ведет к их неповоротливости, во многих случаях препятствует действительному обновлению хозяйственного механизма»[356].

Начавшаяся потеря управляемости к началу 80-х достигла уже карикатурных форм. Обновление руководящих кадров почти прекратилось. Среди членов ЦК КПСС, избранных на XXV съезде, 195 человек, или 64%, находились в составе этого высшего органа два, три и более созывов (то есть более десяти-пятнадцати лет). Фактически на работе можно было вообще ни черта не делать, и никакой управы на халтурщиков, дармоедов и бездарей не было и быть не могло.

К началу перестройки этот спускавшийся «сверху» режим «хронического согласования» достиг уровня предприятия, захватил все учреждения. В те годы часть директоров заводов по-прежнему работала так, как было заведено при Сталине, — по двенадцать часов в сутки, с нервотрепками, с нагоняями, с руганью, с вырыванием плана в последние дни месяца. А часть уже «поняла службу», освоила правила «бесконфликтного» управления и жила себе спокойно, проводя значительную часть рабочего времени на согласованиях в Москве, разъезжая по командировкам в братские социалистические страны. Эти директора спокойно существовали, заседая в загородных профилакториях и саунах, распространяя вокруг своеобразную ауру ленивого барского ритма жизни. На вышестоящих по отношению к предприятию этажах управления — в промышленных объединениях, главках, министерствах — настоящей работы уже не было, только бесконечные согласования.

Внутризаводские подразделения еще работали в аварийном, нестабильном режиме. Ежедневные планерки, накачки, матерные оскорбления начальников цехов. Начальники цехов все транслируют мастерам, мастера — рабочим. Ругань, нервы, корвалол, выговор, опять корвалол, больница, снова выговор, корвалол, смерть. Новый начальник цеха начинает с планерки, и так далее. В низовых подразделениях колесо планового управления еще крутилось по инерции, но было ясно, что еще десятилетие — и заводы тоже будут захвачены застойным управлением.

---

[356] Бим А Управление экономикой рычаги перестройки // Правда, 1987, 10 апреля

Постепенно они тоже перестали бы работать, управление вообще все закостенело, перестало бы работать в принципе.

В предперестроечный период основной движущей силой народного хозяйства были уже не предприятия, а цехи (предприятия-то как раз чаще были неуправляемы). За десять-двенадцать лет до того, при Хрущеве и в первые брежневские годы, передовыми были целые заводы, гремели «трудовые почины» предприятий. А в сталинскую эпоху существовали целые передовые отрасли, в которых совершали свои управленческие подвиги Устинов, Шахурин, Тевосян, Севастьянов, Ванников, Седов и прочие наркомы. Все это давно ушло в прошлое. В конце брежневской эпохи народное хозяйство уже было неуправляемым на уровне отраслей, малоуправляемым на уровне предприятий и вполне управляемым на уровне цехов. Основной рабочей лошадкой был уже не нарком или министр, не начальник главка и даже не директор предприятия — от них уже мало что зависело. Рабочая лошадка той эпохи — начальник цеха. Продлись застойный период еще десять лет, и главной движущей силой системы управления стал бы мастер или бригадир. По счастью, этого не случилось.

Вышеупомянутые процессы были повторением ситуации в русской армии накануне первой мировой войны. Тогда распространявшаяся сверху деградация системы управления привела, по едкому замечанию председателя военно-морской комиссии Государственной думы А. Шингарева, к тому, что русская армия/ вышла на войну с хорошими полками, посредственными дивизиями и плохими армиями[357].

Если построить портретный ряд руководителей плановой экономики (в ранге наркомов или министров), то получится персонифицированная история деградации советской системы управления. Первый призыв — наркомы ленинской эпохи. Яркие, интересные личности, хотя и редкостные злодеи. Они оставили след в политике, экономике, партийной борьбе, многие — в науке и публицистике. Луначарский — оригинальный публицист и драматург; Чичерин, нарком иностранных дел, писал книжки о Моцарте. И Троцкий, и Дзержинский, и Бухарин, и другие были незаурядными, многогранными личностями, сильно повлиявшими на те сферы и отрасли, которыми они занимались. Их помнит и знает вся страна.

Затем, в ходе репрессий, пришло второе поколение отраслевых руководителей — сталинские наркомы. Они уже на целую голову ниже своих предшественников. Например, преемником Троцкого, Чичерина и Литвинова на посту наркома иностранных дел стал Молотов. «Молотов не был создан для первых ролей, его почти не видели среди рабочих и крестьян. Зато он аккуратно вел бесчисленное множество дел, выполняя ту канцелярскую часть работы, которую не слишком любил делать Сталин. Большевики первого поколения, не особо ценившие кабинетную работоспособность, уже тогда дали Молотову презрительную кличку „каменная задница"»[358].

Ч. Болен, посол США в Москве, отзывался о Молотове так:

«В том смысле, что он неутомимо преследовал свою цель, его можно назвать искусным дипломатом. Он никогда не проводил собственной политики. Сталин делал политику, Молотов

---

[357] Русская военная история . С 389

[358] Медведев Р. Об одном московском долгожителе С. 69

претворял ее в жизнь. Он пахал, как трактор... »[359].

Сталинские наркомы были великолепными организаторами и талантливыми отраслевыми специалистами, зачастую они могли совершить невозможное. Но они уже не были широко эрудированными людьми, они не занимались ничем, кроме своей отрасли, — ни политикой, ни партийной работой. «Главными критериями для руководителей являлись не интеллигентность и компетентность, а напористость, жесткость, стремление любыми средствами выполнить задание, не считаясь с последствиями. Работать приходилось буквально на износ, отвечать за все и вся»[360], — вспоминает А. Пономарев.

Естественно, они были невежественны во всех остальных вопросах. Как бы то ни было, эти управленцы занимали свои места. Они соответствовали своим должностям, они совершали управленческие чудеса в годы индустриализации, без их нечеловеческой энергии и работоспособности не удалось бы сохранить управляемость экономики во время второй мировой войны. Сталинские наркомы оставили след в своих отраслях, их до сих пор помнят на предприятиях (разумеется, пожилые работники), они остались в истории.

Закончилась сталинская эпоха, пришло следующее поколение — хрущевские министры. По сравнению с предшественниками они были гораздо более серыми личностями. Их не помнит практически никто, кроме историков, занимающиеся тем периодом. Люди гораздо менее энергичные, менее способные, гораздо более склонные к приспособленчеству, уже освоившие премудрости «техники административной безопасности» и потому более устойчивые к санкциям.

Прошла хрущевская эпоха, наступило время брежневских министров. Вот этих-то народ запомнил, причем не с лучшей стороны. В своих отраслях они приобрели репутацию непрофессионалов и интриганов, подхалимов и коррупционеров, в общем — худших из худших. Почти каждый из брежневских министров внес немалый вклад в развал «своей» отрасли, в торжество коррупции и неэффективности. Этих министров надолго запомнили в своих отраслях, да и не только в них. Как можно не запомнить нечистого на руку Щелокова на посту министра внутренних дел? Разве можно забыть главного идеолога партии Суслова, который сделал все возможное и невозможное для того, чтобы людей тошнило от официальной пропаганды?

Впечатляющая эволюция системы: от Дзержинского — к Щелокову, от Бухарина — к Суслову. Таков закономерный результат деградации системы управления, когда за какие-то четыре поколения лучшие из руководителей сменились худшими. Объяснить это субъективными факторами невозможно. «Объективные социально-экономические условия формирования и развития советского менеджмента можно охарактеризовать как приятные для неумелого (непрофессионального, небрежного или корыстного)»[361].

Какими же конкретно методами люди и организации противостоят системе управления, как им удается ее обмануть и приручить? В этой сфере наш народ изобрел много нового.

Начать с того, что на всех этажах управления спасались фальсификацией отчетности. «С

[359] Цит по. Медведев Р. Об одном московском долгожителе. С 69

[360] Пономарев А. Что было до оттепели и кукурузы // Родина, 1994 — № 10. — С 86

[361] Акулов В Б , Рудаков М Н Указ соч С 47

самого начала планы носили директивный характер и содержали явно завышенные задания, которые не могли быть выполнены.

Однако сразу же была введена система постоянной фальсификации всей отчетности на базе так называемых сопоставимых цен 1926-1927 гг., включая практику приписок в „социалистическом соревновании". В целом, темпы роста промышленного производства в 30-х гг. завышались более чем в два раза, национального дохода — почти в два раза»[362].

Более двадцатилетия — с середины 60-х до конца 80-х — продолжалась игра в «кошки-мышки» между Госпланом и министерствами, с одной стороны, и подчиненными им предприятиями — с другой. Министерства пытались заставить заводы отчитываться по такому показателю, который не позволит предприятиям приписывать себе невыполненную работу, не даст возможности занижать производственные планы, и тем самым вынудить заводы и фабрики производить максимум того, что они действительно могут. Работу предприятий планировали и оценивали то по валовой продукции, то по реализованной, то по товарной, то по НСО (нормативной стоимости обработки), то по НЧП (нормативно чистой продукции), то по УЧП (условно чистой продукции), то по показателю выполнения плана поставок по договорам.

Вышестоящие придумывали, как не позволить нижестоящим облегчать свою работу, нижестоящие, в свою очередь, изобретали способы приспособиться к неудобствам очередного нового показателя. Участие в этом увлекательном, но заранее обреченном на провал процессе, официально именовавшемся «совершенствованием хозяйственного механизма», было главным содержанием деятельности миллионов ученых и практиков, экономистов и администраторов, журналистов и партийных работников.

В периоды господства показателей валовой, товарной или реализованной продукции было выгодно нести как можно больше материальных затрат, покупать на стороне дорогие комплектующие — все, что предприятие платило поставщикам за сырье, материалы, комплектующие детали и услуги, входило в объем производства данного завода и считалось его заслугой.

На всех уровнях управления была заинтересованность в том, чтобы затратить на производство побольше материальных ресурсов. В результате, «по расчетам Института мировой экономики и международных отношений АН СССР, даже в 80-х гг. СССР потреблял сырья и энергии в расчете на единицу конечной продукции в 1,6-2,1 раза больше, чем в США»[363]. По данным известного американского советолога Маршалла Голдмана, в ряде отраслей, в частности в автомобилестроении, стоимость затрачиваемых сырья и материалов превышала стоимость готовой продукции[364].

В годы господства показателя нормативно чистой продукции (а в ряде отраслей — НСО и УЧП) было выгодным всячески раздувать трудоемкость, выпускать ту продукцию, производство которой в наименьшей степени поддается механизации и автоматизации. Чем выше в стоимости

[362] Кудров В Н Указ соч С. 104.

[363] Кудров В Н Указ соч С 104

[364] См. Goldman Marshall I. Lost Opportunity WW Norton& Company NY-London, 1996, - 308 pp P 15

изделия доля затрат на зарплату, тем легче выполнить план. Поэтому предприятия выпускали только «выгодные» (то есть трудоемкие) виды продукции, а остальные всегда были в дефиците.

В период, когда Госплан и министерства оценивали в первую очередь процент выполнения договоров поставки, предприятия старались заключать эти договоры в основном на последний квартал года. В течение первых трех кварталов они легко выполняли ненапряженный план поставок и ежеквартально получали за это 100% премии. Затем они спокойно проваливали абсолютно невыполнимый план поставок четвертого квартала (почти равный всей годовой производственной программе) и один квартал сидели без премии.

В строительстве фонд оплаты труда определялся в процентах от сметной стоимости объекта, то есть от суммы плановых затрат. Поэтому строительные организации для увеличения зарплаты старались выполнить как можно больше материалоемких дорогостоящих работ — укладку фундаментов, возведение стен и т. п. Достроить начатые объекты они не могли, так как не хватало фонда оплаты на трудоемкие внутренние и отделочные работы. В незавершенных стройках были омертвлены огромные средства, и государственные органы управления начиная с хрущевских времен вели неустанную борьбу «против распыления средств и ресурсов по многочисленным стройкам». За 25 лет этой борьбы «незавершенка» увеличилась со 100 тыс. до 300 тыс. строящихся объектов[365].

Вся жизнь страны была подчинена каким-то магическим числам, именуемым отчетными датами: конец месяца, конец квартала, года, пятилетки — именно в эти дни, ничем, казалось бы, не отличающиеся от предыдущих, все приходило в лихорадочное движение. Люди оставались работать сверхурочно, отменялись выходные дни, начальство большую часть суток проводило на предприятиях.

Глубокого экономического смысла в этом не было, и быть не могло. Почему надо успеть произвести запланированный объем продукции к 12 часам ночи 31-го числа, а не к 12 часам дня 1-го? Почему надо переплачивать рабочим за сверхурочные в конце месяца, если тот же самый объем работ дешевле выполнить послезавтра? Ведь к запросам реального потребителя продукции эта спешка не имела никакого отношения. Зачем, например, в конце декабря «штурмовать» план по выпуску тракторов, которые потребуются колхозам лишь к весенним полевым работам? А висевшие повсюду плакаты с призывами выполнить определенную работу именно к той или иной магической дате наводили на мысль об иррациональности мышления.

Именно в эти «брежневские» два десятилетия хозяйственная практика обогатилась невиданным количеством технологий обмана и фальсификации, а необходимость контролировать все большее число показателей увеличила бюрократический аппарат. Этот же период ознаменовался резким снижением эффективности плановой экономики. «В 1982-м производительность труда в народном хозяйстве была на треть ниже, чем в среднем в 1966-1976 гг., а среднегодовой прирост ВНП (валового национального продукта) в 1975-1985 гг. составлял лишь половину прироста в 1966-1976 гг. Эффективность производства (факторная

[365] См Парфенов В Новое о долгострое // Правда, 1988, 9 июля

производительность) в 1981-1985 гг. также была равна 50% от уровня 1975-1980-х»[366].

Со стороны, в первую очередь из-за границы, плановая система хозяйства производила впечатление всевидящего и всеподавляющего монстра: «Под прямым контролем находились предприятия, управлявшиеся всесоюзными министерствами или другими центральными органами, соответственно под косвенным — предприятия, управлявшиеся республиканской или региональной администрацией. Республиканские и региональные администрации были подотчетны центральным организациям, и, таким образом, имел место всеобъемлющий централизованный контроль»[367].

На деле же централизованное управление из года в год сдавало позиции в пользу групповых интересов предприятий и личных интересов их работников. «Советские директора за внешним казенным подчинением государственной управленческой машине, построенной по законам технократии, на деле исповедовали „человеческий" подход и, если требовалось, находили всевозможные лазейки в нормативах, казавшихся незыблемыми»[368].

Наиболее распространенный способ приручения системы управления, ключевой элемент «техники административной безопасности» — перевод управленческих процессов в режим хронического согласования.

Предположим, проектируется какое-то здание, и заказчик в связи с нехваткой материала или из каких-то иных соображений просит заменить один материал на другой. Сотрудник проектного института, отвечающий за данную часть проекта, должен принять решение. Но ведь он не дурак самостоятельно принимать решение — а вдруг ошибка (например, материал нетехнологичный)? Сотрудник не желает брать на себя ответственность. Поэтому он хочет согласовать решение со своим руководителем с тем, чтобы начальник принял на себя ответственность. Сотрудник направляет проект решения на визирование к руководству. А его начальник тоже не дурак. Он посылает документ на визу к своему начальнику, потому что тоже не хочет брать ответственность. И так до тех пор, пока не доберутся до руководителя проектного института. Руководитель проектного института тоже не захочет брать на себя ответственность и подписываться под решением о замене материла. Он направляет документ на экспертизу в какой-нибудь другой институт.

Там документ по длинной цепочке попадает к рядовому исполнителю, отвечающему за материалы строительных конструкций. Исполнитель тоже не станет брать на себя ответственность и пошлет его на согласование своему руководителю, тот — своему, пока не доберутся до директора. А уж директор, будучи искушенным администратором, придумает, как избежать окончательного решения. Возможно, он перешлет документ в какое-нибудь третье учреждение или направит на дополнительные испытания.

Тут главное мастерство — не говорить ни «да», ни «нет», чтобы никогда не ошибаться, не допускать ситуаций, при которых твоя подпись на документе была бы последней и самой главной по статусу. Надо, чтобы твоя подпись всегда была прикрыта подписью вышестоящего лица,

---

[366] Кудров В Н Указ соч С 104

[367] Лиухто К. Влияние размера, возраста и отраслевой принадлежности предприятия на его эффективность // Вопросы экономики, 2000. — № 1. — С 122

[368] Краснова В., Матвеева А , Смородина Т. Указ соч. С 21

которое в случае чего и примет на себя главный удар. Искусство администратора в условиях стабильного режима системы управления превратилось в искусство избегания ответственности. Люди достигли в этом мастерстве фантастических высот. Естественно, назревшие решения не принимались, сроки срывались, а львиная доля рабочего времени уходила на выполнение процедур согласования, хотя экономический смысл этих процедур только один — повязав всех лиц, завизировавших решение, своеобразной круговой порукой, вывести их из-под бремени индивидуальной ответственности.

Поэтому в конце застойного периода для того, чтоб запустить в производство какую-то новую модель оборудования, необходимо было пройти несколько сот согласований, получить несколько сот виз. Каждая виза — виза не одного человека, а целой организации. Чтобы ее добыть, надо внутри этой организации пройти весь круг, получить подписи десятков людей, каждый из которых тоже избегает ответственности. Естественно, что качество управленческих решений от этого не выигрывало. По данным обследований, до 60-70% рабочего времени управленческих и до 40-50% труда научных и инженерно-технических работников расходовалось на прохождение процедур согласований[369]. По другим данным, «анализ затрат времени в сорока научно-исследовательских институтах показал, что на собственно научные разработки в них уходит лишь 10 процентов времени, а 90 процентов — на согласования, оформления и другую вовсе не научную работу»[370], «...на различные согласования и утверждения по производству новой техники уходит до половины периода ее морального износа»[371].

Найти виновного в очередном провале стало невозможно. Чем сложнее управленческое решение, тем дольше оно принимается, тем большее число согласований оно должно пройти. А глобальные решения, которые касались большого количества исполнителей, предприятий и отраслей, вообще могли готовиться годами, если не десятилетиями. Новые технические и организационные решения, завязнув в согласованиях, устаревали на корню. Средства массовой информации застойных лет полны подобными примерами.

«...Серьезно тормозит дело действующий ныне порядок распределения продукции через снабженческо-сбытовые организации. Никакой логикой не объяснить требование Госснаба СССР подавать заявки даже на самые элементарные механизмы и машины не позднее чем за полтора-два года. Да разве можно предвидеть каждую мелочь, прогнозировать аварийную поломку оборудования или крупное изобретение?»[372].

«Новый обрабатывающий центр от идеи до серии рождается за год, а заказать все необходимое для него инструкции предписывают за полтора-два года. Мыслимо ли далее допускать такое!» — возмущается зам. главного технолога Ивановского станкостроительного объединения Ю. А. Иванов. — «На зависть работникам Госснаба СССР сообщу: некоторые

---

[369] См Михалевич В , Каныгин Ю Пирамиды из электроники // Правда, 1987, 11 февраля

[370] Наука делать науку // Знание — сила, 1986 — № 11 — С. 3.

[371] Стародубровская И. Что такое план? // Знание — сила, 1987 — № 2 — С 2.

[372] Цит. по. О ценах разговор особый «Деловой клуб „Правды"» // Правда, 1986, 22 сентября

электродвигатели и системы ЧПУ объединение от инофирм может получить через месяц, а с наших заводов надо ждать год»[373].

Плановая экономика канула в Лету. Казалось бы, механизмы хронического согласования тоже должны отмереть. Однако они сохранились, так как управленцы по-прежнему стремятся избежать ответственности. Например, зарегулированность сферы жилищного строительства даже усилилась. «Наиболее простое в нашем деле — возведение объекта. Самое сложное — сбор технических данных и оформление документации», — так говорят многие девелоперы. «...На первом этапе строительства, а оно начинается примерно за год до рытья котлована, необходимо собрать около 250 подписей. Не менее сложно частной фирме бывает и сдать в эксплуатацию дом, даже принятый „на ура" государственной комиссией. ...По подсчетам девелоперов, два года уходит на сбор подписей, год — на строительство и почти год — на сдачу объекта в эксплуатацию. За это время рынок меняется и любой проект устаревает»[374].

Принято считать, что раздутый бюрократический аппарат и обильное бумаготворчество умышленно навязаны государством, чтобы подчинить себе население и контролировать каждый шаг подданных. Общественное мнение полагает, что бюрократия идет рука об руку с деспотизмом и всеобщей подконтрольностью. Однако то же самое общественное мнение постоянно издевается над бюрократизмом, подчеркивая, что бюрократия мешает работать, препятствует реализации государственных интересов и фактически мешает проведению реального централизованного управления.

Говорили и писали об этом и в царской России, и при советской власти, и в наши дни. Например, высказанное графом Валуевым мнение об антигосударственной сущности бюрократа стало излюбленной темой советских сатириков: «Судьба представлений губернских начальников и генерал-губернаторов весьма нередко зависит не от гг. министров, но от столоначальников того или иного министерства»[375].

К концу брежневского правления ситуация дошла до крайней точки. Министерства и ведомства запрашивали с мест такое количество документов, что сами не могли их обработать и обобщить, поэтому министерства и главки были вынуждены вызывать людей с мест в командировки, чтобы те свои собственные бумаги разбирали. Москва шлет запрос — дайте нам такую-то информацию о том, как вы работаете. Экономисты провинциальных предприятий составляют отчеты, посылают их в Москву, а затем, по требованию министерства, выезжают в Москву в командировку, чтобы там, сидя в помещениях министерств и ведомств, разбирать свои же собственные отчеты и давать заключения о том, как они сами работают. Полная профанация идеи централизованного управления.

То же самое происходило с централизованной системой стандартизации. В соответствии с логикой планового хозяйства в центральном ведомстве, отвечающем за качество продукции, работ

---

[373] Парфенов В За чертой привычного // Правда, 1986, 14 августа

[374] Бережная О. Двадцать пять живых девелоперов // Эксперт, 2000 —№41 —С 43

[375] Валуев П Дневники // Русская старина, 1891 — №5 —С 22

и услуг — Госстандарте СССР, разрабатывались стандарты качества основных видов продукции (ГОСТы). Высокий уровень стандартов не должен был позволить производителям выпускать изделия и оказывать услуги невысокого технического уровня. По неосновным изделиям, производимым и используемым, как правило, в рамках одной отрасли, стандарты (ОСТы) должны были разрабатывать сами отраслевые министерства.

На деле ни Госстандарт, ни соответствующие подразделения министерств физически не могли разработать такого количества ГОСТов и ОСТов (ведь стараниями бюрократов самого Госстандарта процедура стандартизации была сопряжена с многочисленными согласованиями и потому стала длительной и трудоемкой). Поэтому Госстандарт и министерства поручали разработку проектов стандартов на продукцию предприятиям-изготовителям, а сами только формально утверждали эти ГОСТы и ОСТы. В результате требования к техническому уровню и качеству продукции определяли не рынок (как в рыночной экономике) и не Центр (как должно быть в плановой экономике) , а тот, кто менее всего заинтересован в высоком уровне и качестве, — завод-изготовитель. Ничего общего с централизмом такой порядок не имел, зато он позволял спокойно жить и чиновникам Госстандарта и министерств, и коллективам предприятий.

Получается, что государство — враг самому себе, его же собственный аппарат работает против государства. Оно выпустило из бутылки джинна бюрократизма и не может с ним справиться. То, что бюрократия в своей развитой, застойной форме не нужна и даже вредна государству, доказывается хотя бы тем фактом, что при всяком переходе системы управления в нестабильное, аварийно-мобилизационное состояние, власти начинают отчаянно бороться с бюрократией, упрощать процедуры согласования, сокращать документооборот, безжалостно выкидывать лишние звенья управленческой цепи, сокращая численность чиновничества.

Казалось бы, зачем это надо? Ведь если, как уверено общественное мнение, многочисленная и сильная бюрократия нужна сильному государству, то зачем государству с ней борется? Чтобы понравиться населению? Вряд ли. В стремлении завоевать симпатии народа еще можно заподозрить Андропова или Горбачева. Но зачем это Петру Г или Павлу Г? Они в народной любви не нуждались, хотя с бюрократией боролись, стремились упростить аппарат управления, придать ему более современный вид. Как написано о сподвижниках Петра: «„Птенцы гнезда Петрова" кто угодно, только не бюрократы — какой такой закон? В почете система личных распоряжений»[376].

Неотъемлемый элемент нестабильного режима системы управления — попытки дебюрократизации. Застойная, развитая бюрократия защищает от реформ своих чиновников, и не только их. Если руководитель защищает себя, то он защищает и свое подразделение — отдел, цех, воинскую часть, имение, артель, секту. Защищаясь сам, он защищает от репрессий и население. Изощренные бумаготворческие процедуры, бесконечные согласования проектов решений, детальные регламенты — все это защитные механизмы, спасающие людей и организации от тотальных мобилизаций и волевого перераспределения ресурсов. С помощью бюрократических технологий население (а чиновники, даже в ранге министров — тоже народ) смягчает жесткость системы управления, стабилизирует ее, приспосабливается к ней и одновременно «приручает»

[376] Сироткин В. Указ соч С 52

систему. «Обюрокрачивая» систему управления, люди делают ее приемлемой и переносимой.

Поэтому для перехода в нестабильный режим реформаторы стремятся если не уничтожить окончательно бюрократию, то хотя бы ослабить ее влияние. «Деспотизм не может обойтись без шоковых методов управления, бюрократия же не может работать в таких условиях»[377]. В подобные переходные эпохи населению страны бюрократия нужнее, чем государству. Для русских людей бюрократическая деятельность является таким же полем для творчества, как и фольклор, анекдоты, религиозные верования, народная литература, и т. п. Это своеобразная отрасль национальной специализации, национальный вид спорта. Государство борется с бюрократией. а население ее воссоздает и с ее помощью защищается от государства. Причем наибольшее развитие защитные бюрократические технологии управления получают после долгого пребывания системы в нестабильном, мобилизационном состоянии.

«В 1690 г. приказных людей насчитывалось 4657 человек, тогда же как в 1640 г. — 1611 — почти трехкратное увеличение за полвека. Старец Авраамий в тетрадях, поданных Петру I, писал: „По приказам начальных людей посажено: где бывало прежде всего по одному, ныне два, инде есть и три... А молодых де подьячих полны приказы, иным де и сидеть негде, стоя пишут"»[378]. «Причем большая часть их — почти три тысячи — сидела в приказах московских, распространяя отсюда волны указов и повелений на всю страну»[379].

Бюрократические учреждения не только множатся, но и укрупняются. В том же XVII веке «с шестидесятых годов почти исчезают приказы с одним-тремя подьячими, теперь средний штат их — двадцать-сорок человек. ...Иностранцы, бывшие тогда в Москве, с ужасом писали о „почти бесчисленном количестве" чиновников»[380].

«До революции, рассказывал мне отец, призывом в армию и увольнением в запас занимались уездный воинский начальник и три писаря при нем.

Сейчас на территории бывшего Елисаветградского уезда, где призывался и тоже помогал писарям бесплатно мой отец, существуют шестнадцать районов. В каждом — свой военкомат с немалым штатом. Кроме того, в каждом сельсовете — начальник военно-учетного стола (ВУС). В итоге десятки работников военного ведомства на район, а по всей территории бывшего уезда — целая рать. Итак, то, с чем справлялись худо-бедно четыре человека, теперь делают сотни»[381].

«В 1940 году в годовом отчете колхоза было всего три счета, в 1957-м —уже 29, теперь — 90»[382]. В моей родной Ярославской области к концу 90-х годов на каждый колхоз или совхоз приходилось пять управленцев в районном и областном аппарате агропрома[383].

---

377 Сироткин В Указ соч С 52

378 Цит по Павленко Н. И. У истоков российской бюрократии // Вопросы истории, 1989 — № 12 - С 3-17

379 Лексин Ю Указ соч С 78

380 Там же С 80

381 Радкович М Волостному старосте и не снилось! // Правда, 1988, 8 августа

382 Горленко В. Словарь бюрократа // Правда, 1988, 29 апреля

383 См Ананьев А , Быстрое Г, Стародубцев В Село устало от команд // Правда, 1988, 13 марта

За последнее десятилетие, когда страна приспосабливалась к жизни в новых рыночных условиях, численность занятых в аппарате управления удвоилась[384]. Такова защитная реакция общества на перемены — резкий рост бюрократизма. То же самое наблюдалось вскоре после революции и после хрущевских реформ. Чиновничий аппарат растет, все приспособились к новой жизни. Как писал о российской бюрократии Ю. Лексин, «сознание своей безусловной нужности верховной власти при постоянно ожидаемых гонениях вырабатывает у русского чиновника изворотливость потрясающую, хребет гибкий, но неперебиваемый»[385].

Частным, отраслевым примером сопротивления нестабильности и переменам может служить профанация реформы высшего образования. Более десяти лет шла всесоюзная (впоследствии — всероссийская) вузовская борьба против сокращения лекционной нагрузки. Кафедры, факультеты, университеты и вся система высшего образования в целом успешно нейтрализовали попытки реформирования учебного процесса.

Дело в том, что в ходе перестройки планировалось привести высшее образование в более или менее современный вид — уменьшить количество лекций как пережитков средневекового книжного голода и соответственно увеличить долю лабораторных и практических занятий. Намечалось расширить свободное время студентов, чтобы они проводили его не столько в аудиториях, сколько в библиотеках, лабораториях и спортзалах.

Поскольку сокращалось количество лекций и росла доля практических занятий, то пропорционально снижался и процент персонала, занятого чтением лекций, — профессоров и доцентов, а увеличивался процент тех, кто проводит практические занятия, — ассистентов и старших преподавателей. Структура вузовского персонала должна была измениться в сторону уменьшения числа относительно высокооплачиваемых лекторов за счет увеличения доли менее оплачиваемых преподавателей.

Естественно, вузы начали отчаянно сопротивляться. Способов придумано множество. На мой взгляд, наиболее успешный из них заключался в том, что лекции по основным учебным курсам действительно сокращали, но параллельно вводили большое количество мелких спецкурсов. Спецкурсы надо было читать не целому потоку из 75 или 100 человек, а маленькому потоку из одной группы, то есть 25 студентам. Вместо того чтоб читать одну лекцию ста студентам, преподаватель четыре раза собирал их группами по 25 человек и записывал себе четырехкратный рост учебной нагрузки.

Кроме того, чем больше спецкурсов, тем чаще студентам приходится сдавать экзамены и зачеты, а за экзамены и зачеты преподавателям засчитывается отдельная нагрузка. В результате учебный процесс стал более дробным, количество лекций не уменьшилось, качество подготовки специалистов и структура преподавательского состава не изменились. В каждой отрасли были свои маленькие победы над системой управления.

Примером нерушимого единения народа и бюрократии в борьбе за свою спокойную жизнь может служить свержение Н. С. Хрущева. Хрущев прилагал титанические усилия, чтобы

[384] См Илларионов А. Указ соч С 18.

[385] Лексин Ю Указ соч С 79

замедлить окостенение системы, хоть как-то ее удержать от неумолимого скатывания в застой, а по возможности вернуть назад в лоно нестабильности. Он предпринимал дикие административные выходки, вроде образования совнархозов и разделения райкомов на сельскохозяйственные и промышленные. Он тряс управленческую структуру как грушу, чтоб не дать ей застояться. Хрущев почти физически чувствовал, что управленческое колесо замедляет свой ход, меры теряют результативность.

В ходе сокращения управленческого аппарата, предпринятого вскоре после прихода Н. С. Хрущева к власти, «в 1954 г. только в 46 министерствах и ведомствах были упразднены 200 главных управлений и отделов, 147 трестов, 93 местных управления, 898 снабженческих организаций, 4,5 тысячи различных контор и более 4 тысяч мелких структурных подразделений. Общегосударственная и внутриведомственная статистическая отчетность была сокращена в три раза, а количество показателей народнохозяйственного плана — на 46%»[386].

В конце концов Хрущев достал всех, начиная с министра и заканчивая дворником. Вся страна изобретала способы уклонения от его нововведений. Вспоминает один из организаторов государственного переворота В. Семичастный: «...инициативы Хрущева захлестнули страну, как талая вода. Происходила реорганизация всего и вся, деление, дробление системы управления, партии, даже КГБ требовал от меня Хрущев разделить на городские и сельские. Я уж не говорю о злосчастной кукурузе. К началу 60-х гг. было ясно — от руководства страной Никиту Сергеевича надо отстранять, иначе страна не выдержит этого дерганья, закачается»[387]. В итоге Н. С. Хрущева свергли под всеобщее одобрение и продолжали рассказывать про него анекдоты.

Аналогичным образом правящая элита с молчаливого одобрения всего общества свергла Павла I, пытавшегося вернуть систему управления в нестабильное состояние. Он, как мог, боролся с коррупцией, пытался с помощью средневековой «рыцарской» идеологии улучшить циничные нравы дворянства, никак не мог смириться с тем, что все в стране думали о своем благе, а не о государственном. Отведенный историей краткий срок правления и обусловленная психологическими особенностями личности административная некомпетентность не позволили Павлу совершить большую часть задуманного.

Тем не менее проведенные им изменения в армии, как бы современники ни издевались над действительно неудобными мундирами, повысили боеспособность войск. Было улучшено военное обучение, исключены из армии фиктивно записанные в полки малолетние дворяне, укреплена дисциплина, улучшено довольствие солдат, пресечены многие офицерские злоупотребления. По мнению немалого числа современников, это сыграло в дальнейшем определенную положительную роль в Отечественной войне 1812 года[388].

Размах репрессий при Павле I сильно не дотягивал до уровня петровских времен, да и касались они лишь верхушки общества. По подсчетам Н. Эйдельмана, «можно говорить о каждом десятом чиновнике и офицере, подвергнувшемся какому-нибудь наказанию или опале. Однако

---

386 История социалистической экономики СССР В 7 т Т 6. М Наука, 1980 — 589 с. — С. 286

387 Касьяненко Ж «Идет охота на „волков"» интервью с В Семичастным // Советская Россия, 1996, 30 марта

388 См Римов Р Один, 400 тысяч и 40 миллионов // Знание — сила, 1983 — № 6. — С. 19

еще раз напомним, что дело не только в числе репрессированных. Главное, не было уверенности, что завтра любой не попадет в число опальных»[389]. Намерения и действия царя никак не совпадали с направлением движения маятника русской истории. Система управления, на радость всех слоев населения, переходила в стабильное, застойное состояние, и самодержец был сметен с дороги.

[389] Эйдельман Н Я. «Революция сверху» в России С 114.

Низовая солидарность

Одним из «смягчающих» элементов русской модели управления является низовая солидарность. Все подчиненные, а в глубине души каждый русский чувствует себя подчиненным (и он прав, ибо «российское общество, сходное по структуре с любым европейским, отличалось от него тем, что между российскими сословиями распределялись только повинности, обязанности, а не права по отношению к верховной власти»[390]), как бы высоко по служебной лестнице они ни поднялись, — считают, что должны помогать таким же, как они, подчиненным. Всякий вправе рассчитывать на помощь с их стороны — это такое всеобщее классовое объединение всех подчиненных против системы.

Успех марксистской идеологии в России во многом связан с тем, что в менталитете населения изначально было заложено противопоставление между «нами» — подчиненными и «ими» — начальниками, представителями системы. В таких социальных координатах каждый человек чувствовал себя подчиненным и был готов к классовой солидарности со всеми другими подчиненными. Марксистское миропонимание в своих базовых представлениях соответствовало картине мира русского человека — делению социума на «они» и «мы». Оставалось лишь наполнить эти понятия конкретным социальным содержанием. Было объявлено, что «мы» — это пролетариат, все угнетенные (какой же русский не чувствует себя угнетенным!), а «они» — это буржуи, слово непонятное, но неприятное. И народу сразу все стало ясно. В марксизме русские нащупали свою родную идеологию.

Поскольку стержень управленческих отношений в России — вертикальная связь между начальником и автономной кластерной единицей, то при любых контактах между представителями власти и населением в людях просыпается стереотип кластерной взаимопомощи. Они совершенно бескорыстно помогают друг другу обмануть государство, охотно обмениваются опытом удачного несоблюдения закона, не выдают нарушителей и т. д.

Не случайно именно в России привился обычай сигналами фар предупреждать встречных водителей о том, что на дороге дежурит автоинспекция. Люди сознательно препятствуют исполнению закона, снижают степень правовой защищенности общества в целом, поощряют нарушителей и тем самым способствуют разрушению государственного порядка, по поводу отсутствия которого сами же и негодуют. Но зато им приятно проявить стереотипы солидарности. Пока этот стереотип поведения, в котором как в капле воды проявляется противостояние людей аппарату управления, будет сохраняться, порядка на дорогах не прибавится.

«Коллектив, как правило, наглухо закрыт для своего руководителя. Когда кто-то становится начальником, он принадлежит уже к другому, более высокому уровню, он уже не первый среди равных, а чужой. Он ушел, „ушел на повышение" — так ведь и говорят. Он может быть хорошим,

[390] Нестеров Ф Указ. соч. С 117.

может с вами водку пить и чай, поздравлять с днем рождения, вы можете к нему заходить домой или открывать ногой дверь в кабинет... — он уже чужой, и вы сто раз подумаете, прежде чем рассказать ему реальную ситуацию»[391].

Вот характерный пример. В Ленинграде до перестройки было объединение «Ленэлектронмаш». Дела шли плохо, и новым генеральным директором был назначен Павел Иванович Радченко, человек весьма решительный. Он начал наводить порядок в производстве, в центр документооборота поставил электронную машину и все заявки цехов и служб на выполнение работ друг для друга направил через ЭВМ. Если, скажем, инструментальный цех не выполнил заявку механообрабатывающего цеха на поставку инструмента, то компьютер сразу выдает сведения об этом нарушении — была заявка, а отчета о выполнении нет. Сразу ясно, кто виноват и кого надо наказывать.

Такая система позволила ввести четкую взаимную ответственность служб и подразделений, эффективно стимулировать хорошую работу и пресекать неисполнительность. Механообрабатывающий цех знал, что инструментальный его не подведет, а инструментальный цех мог быть уверен, что если он подал заявку снабженцам на заготовки, то заготовки будут точно к указанному сроку. Снабженцы знали, что если они подали заявку транспортному цеху, чтобы второго числа им был подан грузовик к утру, то они его получат. Каждый может четко выполнять свою работу, не опасаясь, что его подведут. Казалось бы, подразделения должны только приветствовать новый порядок.

Как бы не так! Подразделения стали искать возможность обойти эту жесткую систему, смягчить ее действие. Они начали подавать друг другу заявки втайне от начальства, посылая их по городской почте и опуская конверты в обычные почтовые ящики, чтобы информация не попала в эту злодейскую ЭВМ. Фактически была создана параллельная система обеспечения производства. Для чего? Для того чтобы не подвергать риску наказания того, кто не выполнит заявку смежника.

С сиюминутной точки зрения начальник цеха, посылающий заявку по городской почте, поступает неразумно. У данной заявки меньше шансов на своевременное выполнение, чем если бы она прошла через компьютер и ее неисполнение было бы наказуемо. Но каждый управленец понимал — сегодня я спасу начальника-смежника, не выполнившего мою заявку, а завтра, если я сам не выполню чью-то заявку, меня точно так же прикроют от наказания. Сработала солидарность начальников цехов и служб как солидарность подчиненных перед лицом генерального директора. Они объединились против своего руководства и в кратчайшие сроки «подпольно» организовали свою, альтернативную систему управления, систему более мягкую, позволяющую жить по-людски и относиться друг к другу по-человечески.

Радченко с этой самодеятельной системой боролся как мог — стращал, наказывал, увольнял. В конце концов, по инициативе доведенного до ручки коллектива, было созвано открытое партийное собрание, на котором люди дружно выразили недоверие генеральному директору. Обвинялся он в том, что созданная им технократическая машина управления «противопоставила

---

[391] Краснова В «Спорить с национальным колоритом в бизнесе все равно, что спорить с природой»: беседа с М. Делягиным и С. Пятенко // Эксперт, 1995. — № 10 — С. 34

одно подразделение другому, люди стали заботиться не о том, как помочь друг другу, а как спихнуть свою вину на соседа, и работу развалили». Радченко был уволен, коллектив не позволил перевести систему управления в нестабильный режим. Эта эпопея описана в двух статьях в «Правде». Первая статья[392] хвалебная, о том, как круто Радченко начинал; вторая ругательная[393] — о его отстранении от должности.

Вспомните эпизод из «Войны и мира» Толстого, когда батарея капитана Тушина осталась без прикрытия в Шенграбенском сражении. Из-за нехватки людей он не смог вывезти все пушки, часть их пришлось бросить. Когда Тушина начали за это ругать, он побоялся сказать, что прикрытие ушло, потому что не хотел подвести этим другого начальника. Поведение капитана Тушина представляется Толстому вполне логичным и даже типичным.

Стереотипы взаимовыручки и солидарности действуют во всех социальных слоях — и среди уголовников, и среди аристократов, и среди бюрократов. Выручить из беды «своего» — что может быть почетнее! В результате такой взаимопомощи «чиновником для особых поручений в Пензе был человек, по документам умерший и спасенный таким образом от уголовного преследования»[394]. А в наши дни поступок менеджера, хитростью и наглостью вытаскивающего своего сотрудника с призывного пункта военкомата, чтобы спасти его от призыва в армию, рассматривается окружающими не как правонарушение, а как проявление доблести[395].

Известно, как в России не любят ябед и доносчиков, даже самые мягкие проявления этих качеств с детских лет воспринимаются как позорный порок. Хотя во многих христианских странах считается нормальным, если ребенок сообщает учителю или воспитателю о неправильном поведении других детей. Учителя в данном случае волнует только одно — правду ли сказал ребенок. Если правду, то он достоин поощрения — растет хороший гражданин страны, законопослушный и непримиримый к правонарушениям. Если врет, то растет будущий клеветник, надо перевоспитывать. В России же, независимо от того, правду сказал ябеда или нет, — доносительство жесточайшим образом наказывается и «сверху», и «снизу». Годы, проведенные во дворе, в детском саду и в школе, не проходят даром. К подростковому возрасту каждый русский накрепко усваивает, что какую бы пакость ни сотворил твой коллега или знакомый, никогда его не «закладывай» начальству, защищай его от государства, помогай ему избежать заслуженного наказания. Это норма жизни.

Побочным следствием такой солидарности является невозможность децентрализованного контроля. Подчиненные никогда не будут контролировать друг друга, наоборот, они будут помогать друг другу обмануть начальство. Поэтому централизованный контрольный аппарат придется сохранять, а затем потребуется специальный аппарат, который будет контролировать контролеров, аппарат контроля контролеров над контролерами и над ними еще более строгий

---

[392] См . Почин С Сто вторая задача // Правда, 1986, 7 сентября.

[393] См.: Герасимов Н., Демидов А. Испытание должностью // Правда, 1987, 10 августа

[394] Эпоха Николая I / Под ред М Ф Гершензона М.. Образование, 1910 — 190 с — С. 39

[395] См   Прохоров А. П , Диунова Е В Указ соч. С. 76-79

контрольный аппарат. И так далее, вплоть до верховного контролиссимуса. Никуда от этого не деться. Заводы продолжают укреплять и расширять службы контроля качества, а торговые сети, не надеясь на внутренний контроль магазинов за работой продавцов, проводят тестовые закупки[396].

Например, по всему миру на обувных фабриках процедуры межоперационного контроля качества осуществляют рабочие, выполняющие последующие операции. Обувщик, пришивающий верх обуви к подошве, параллельно контролирует качество комплекта кроя верха обуви. Если он увидит, что его предшественник по технологической цепочке передал ему бракованную заготовку, он просто не станет пришивать к ней подошву (чтобы самому не нести ответственности за брак), а сообщит о некондиционной заготовке мастеру. Бракодел будет наказан.

В российской обувной промышленности такой порядок, естественно, не прижился. Русский рабочий не станет жаловаться на своего товарища-бракодела, а постарается как-нибудь присобачить бракованную заготовку на подошву и спихнуть ее дальше по конвейеру. Вот и приходится между первым и вторым рабочим ставить контролера ОТК (отдела технического контроля), а над контролером ОТК — начальника ОТК, который следит, чтоб работники ОТК не сговорились с рабочими. А генеральный директор должен следить, чтобы начальник ОТК не снюхался с начальником цеха, и так далее. Последовательно деградируя, советская система контроля качества дошла в начале перестройки до введения вневедомственной госприемки — апофеоза бессилия плановой модели хозяйствования.

В условиях централизованного планирования к каждому предприятию Госплан и Госснаб прикрепляли как поставщиков сырья, материалов и комплектующих, так и потребителей. Если какой-то завод недовыполнял план, тем самым он недопоставлял продукцию предприятиям-потребителям и ставил их в трудное положение. Предполагалось, что пострадавшие заводы-потребители подадут на нерадивого поставщика иск в арбитраж и получат возмещение ущерба. Угроза судебных санкций должна была поддерживать договорную дисциплину.

На деле этот механизм не работал. В рамках своего противостояния вышестоящим органам управления директора предприятий выработали своеобразные правила отношений со смежниками, сводящиеся к простому принципу: ты прости меня сегодня, а я тебя — завтра. Если какое-то предприятие срывает поставки своим потребителям, те не тащат его в арбитраж, не требуют санкций и возмещения ущерба. Почему?

Во-первых, потому что директор не хочет подыгрывать начальству и бить своих, таких же, как он, производственников. Каждый русский в душе — подчиненный, противостоящий начальству. На любом этаже управления чувствуется солидарность с коллегами и недоброжелательное отношение к вышестоящим, деление всей окружающей организационной среды на «нас» и "их". "Мы" — эксплуатируемые рабочие лошадки, а «они» — вышестоящие злодеи, которые только мешают нам нормально работать. Для рабочих «они» — это мастера и начальники участков, для мастеров «они» — начальники цехов, для начальников цехов «они» — дирекция предприятия, для членов дирекции «они» — люди из главка (в нынешних условиях —

[396] См Гурова Т. Магазин на ровной части суши // Эксперт, 2000. — № 47. — С. 37

крупные акционеры и органы государственной власти и управления). «Они» виноваты во всех проблемах, которые «мы» вынуждены расхлебывать.

Во-вторых, просто невыгодно подавать иск в арбитраж, этим легко испортить отношения со всеми деловыми партнерами. У твоего завода будет репутация склочного предприятия, никто не захочет вообще иметь с тобой дело. И другие предприятия приложат все усилия, чтоб их не прикрепляли к тебе в качестве поставщиков. Это было нетрудно организовать, так как «господство поставщика ...опирается на известную свободу выбора потребителей на стадии составления плана, когда изготовитель может отказать нежелательному заказчику, прикрываясь превышением общего спроса над централизованной номенклатурой, ссылаясь на „перебор" портфеля заказов»[397]. В результате сложилась вполне рациональная директорская мораль: «Своих не преследуй! Отбивайся от начальства и помогай другим отбиться. Прощай друг другу».

Соответствующее такой морали «прощеное воскресенье» наступает всякий раз при подготовке к сдаче в эксплуатацию построенного объекта. Каждая из организаций —участников строительного процесса обеспечивает фронт для смежников, и невыполнение или некачественное выполнение работ даже одним-единственным субподрядчиком ставит под угрозу сроки завершения всего проекта. При приближении этого срока генподрядчик и субподрядчики, проявляя истинно русскую широту души, прощают друг другу бесчисленные взаимные недоделки и подписывают приемо-сдаточные акты.

В 1989-1990 годах я в составе группы консультантов работал на ивановском заводе имени Королева. Средний по размерам завод, производивший оборудование для отделки и окраски тканей, постоянно балансировал на грани невыполнения плана. Рабочие всех трех участков сборочного цеха сознательно срывали график сборки станков, к концу каждого месяца доводя ситуацию до критической. Они знали, что в последние дни месяца начальник цеха приползет к ним на коленях и от имени директора уговорит их работать вечерами и в выходные дни за высокую оплату. Выйдя на работу в субботу-воскресенье, бригады за пару дней легко выполняли весь тот объем сборочных работ, который никак не могли сделать за две-три предыдущие недели, и за эти же два дня получали более половины месячного заработка. Коллектив цеха фактически шантажировал руководство завода и за счет своего замыкающего положения в производственной цепочке вымогал незаслуженно большой фонд заработной платы.

Директор попросил консультантов решить эту проблему. Мы самоуверенно взялись за дело, еще не подозревая, какая страшная сила таится в солидарности подчиненных. Первым делом консультанты попытались перевести цех на подекадное премирование. Чтобы заинтересовать бригады в ритмичной работе в течение всего месяца, месячная производственная программа была равномерно разделена на три декады. За выполнение каждого из декадных планов полагалась премия.

Однако надежды на то, что из-за относительно небольшой декадной премии рабочие откажутся от возможности устроить в конце месяца очередной высокооплачиваемый аврал, не оправдались. Сборщики понимали, что в случае аврала они смогут получить не только премию, но

[397] Бунич П. Г. Главное — заинтересовать (о трудовом стимулировании) М Экономика, 1986. — 247 с. - С. 64.

и все те деньги, которые только сможет найти завод ради спасения плана. Бригады не стали выполнять декадные планы, пренебрегли соответствующей премией и были, как обычно, вознаграждены сверхурочными в конце месяца.

Тогда консультанты попробовали развязать конкурентную борьбу между бригадами сборщиков. Та бригада, которая в течение первых двух декад показывала больший, чем другие бригады, процент выполнения месячной производственной программы, получала большую премию. Предлагалось даже дополнить премию предоставлением дефицитных в то время товаров — телевизора и холодильника (по одному на бригаду). Рабочие, стиснув зубы, преодолели искушение и стали еще более зорко следить за тем, чтобы все бригады отставали от графика на один и тот же процент.

Консультанты попытались нанять рабочих-штрейкбрехеров и организовать из них новую, конкурирующую смену, чтобы ослабить зависимость руководства завода от нынешнего коллектива цеха. Тут им пришлось убедиться, что воспетые коммунистической пропагандой традиции пролетарской солидарности — не пустой звук, по крайней мере в городе Иванове. Да и кадровый дефицит в те годы был особенно острым. Ничего из этой затеи не вышло.

В конечном итоге было найдено относительно компромиссное решение. Консультанты перевели цех на аренду, создав из коллектива цеха новое арендное предприятие и сдав ему в аренду цеховое оборудование. По договору с заводом арендное предприятие было обязано выполнять сборочные работы в соответствии с графиком (под угрозой санкций за его срыв), а в качестве вознаграждения завод выплачивал арендному коллективу примерно ту же сумму, которую бригадам удавалось ежемесячно вымогать у руководства до перехода на аренду. При новом порядке ни сборщики, ни завод ничего не потеряли и не приобрели в деньгах, но, по крайней мере, рабочие сборочного цеха уже не были заинтересованы в том, чтобы постоянно держать весь завод в напряжении на грани срыва производственной программы. Работа стала более ритмичной.

Оборотной стороной наблюдаемого в стабильную эпоху засилья стереотипов низовой солидарности является полное изменение правил поведения в эпоху нестабильности, то есть в ситуациях войн, революций, радикальных реформ и прочих крутых поворотов истории. Когда разворачиваются мобилизационно-перераспределительные процессы, когда система управления становится жесткой и агрессивной, те же самые люди, которые еще вчера защищали своих коллег и товарищей, сегодня уже пишут на них доносы, «сдают» их репрессивным органам, помогают посадить в тюрьму или раскулачить, чтобы воспользоваться их имуществом и должностным положением.

«Доносы зачастую писали не просто разложившиеся мерзавцы, но люди, каждый из которых в иных обстоятельствах мог оказаться (и нередко оказывался) хорошим семьянином, храбрым воином, добросовестным работником»[398]. Доходит до того, что «...председатель районного народного контроля самолично писала анонимки и самолично потом возглавляла комиссии по их рас-

[398] Гордон Л , Клопов Э Указ. соч С. 52

следованию»[399]. Нет необходимости описывать разгул доносительства в нестабильные периоды: в годы коллективизации, в период сталинских репрессий, в более ранние эпохи, например, при Иване Грозном, Борисе Годунове, Петре I.

Вот как Авраамий Палицын описывает боязнь доносов во времена царя Бориса: «С великим же опасением и отец с сыном глаголаше, и брат с братом и друг с другом, и по беседе речей заклинающеся страшными клятвами еще не поведать глаголемых ни о велице, ни о мале деле или вещи»[400].

С 1711 года Петр I вводит новую меру побуждения недорослей явиться на смотр. Он постановил, что «кто сыщет и возвестит о скрывающемся от службы, тому отдать все дворы того, кто ухоранивается»[401]. Судя по тому, что вскоре пришлось принимать специальные меры для ограничения тех категорий доносчиков, которым были положены вознаграждения, платное доносительство стало весьма популярным занятием[402].

Разительный контраст с позицией государственной власти в стабильные годы, скажем, при Николае I. Характерный пример той эпохи. На гауптвахте сидели под арестом два офицера. Одного из них временно отпустил домой начальник караула, его знакомый. Второй арестованный донес об этом коменданту. Николай I лично вмешался, сильно смягчив приговор суда по поводу нарушителей, а доносчику распорядился повысить жалованье с записью в служебном формуляре, за что он эту награду получил. Трудно было придумать для ябеды более страшное и бессрочное наказание[403]. В этом проявляется дуалистичность русской системы управления и, соответственно, дуалистичность нашего менталитета. В стабильные и нестабильные эпохи правила поведения, система поведенческих координат, понятия о том, что такое хорошо и что такое плохо, меняются на 180 градусов. В стабильную эпоху — человек человеку друг, товарищ и брат; все защищают друг друга от начальства. Система управления переходит в нестабильный режим - и одна половина страны пишет доносы на другую.

---

[399] Баймухаметов С «Мы за ценой не постоим» // Литературная газета, 1988, 6 июля

[400] Цит. по Жемайтис С Хорошо забытое новое // Знание — сила, 1986. — № 4. — С 34.

[401] Яблочков М. Указ. соч. С. 330.

[402] См.: Романович-Славатинский Указ соч С 31.

[403] См Русская военная история.   С 249

Уравниловка

Общеизвестно, что уравниловка является одним из главных пороков управления в России. Она бьет по рукам хороших работников и передовые предприятия, лишает стимулов к повышению эффективности, перераспределяет ресурсы в пользу неэффективных производителей и тем самым поддерживает их на плаву. Чем является уравниловка — побочным результатом действия других качеств русской системы управления или, наоборот, необходимым ее элементом, без которого сама эта модель работать не сможет?

Согласно христианскому подходу к социально-экономическим вопросам, более производительный работник должен зарабатывать больше, чем нерадивый, и общество должно способствовать перераспределению ресурсов от неэффективных работников и предприятий к эффективным. Это вытекает хотя бы из евангельской притчи о трех работниках, провозглашающей принцип социального устройства: «Имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется даже то, что он имеет»[404]. Западные системы управления в большей или меньшей степени соответствуют этому принципу. Имеющаяся там система вознаграждения за труд является составной частью конкурентного устройства общества. Люди и организации конкурируют за получение работы, а получив работу, — за ее лучшее выполнение. Более эффективные производители получают большую оплату и продвижение по службе. Менее эффективные теряют работу и место на рынке в пользу более эффективных, Уже в силу одного того обстоятельства, что русская модель управления целенаправленно подавляет традиционно понимаемую конкуренцию, следует, что в одной отдельно взятой сфере оплаты труда развернуть нормальную конкурентную систему затруднительно. Влияние на механизм оплаты труда прочих, неконкурентных, составных частей системы управления не может не вызвать уравнительных тенденций. Да и сама по себе идея взаимосвязи между результатами труда и его вознаграждением противоречит как историческим условиям формирования русской системы управления, так и самой сущности этой системы.

Кто заинтересован в том, чтобы работа оплачивалась в соответствии с результатами? Потребители? Но в условиях централизованного управления у них нет возможности выбирать между тем или иным производителем товаров или услуг, а раз нет конкуренции за потребителя, то нет и причины увязывать оплату с результатами. Может быть, в оплате по труду заинтересованы коллеги? Нет, им выгодна уравнительная оплата, подавляющая конкурентную борьбу и обеспечивающая всем спокойное существование. Коллеги сделают все возможное, чтобы никто не смог зарабатывать по результатам своего труда.

Может быть, это нужно начальству? Нет, не нужно, потому что все вышестоящие лица и органы управления завязаны в систему сдержек и противовесов, обеспечивающую карьерное

[404] Евангелие от Матфея, 25.29

выживание руководителей и подчиненных независимо от качества их работы. Сотрудник или организация, не принимающие правила стабильной фазы системы управления, отвергающие принцип «думай о себе, а не о работе, тащить к себе, а не на предприятие», уже изначально противопоставляют себя коллективу, профессиональному сообществу, всей стране и объективно наносят им ущерб.

В каждом конкретном случае вред, наносимый хорошими работниками, проявляется по-разному. «Из интервью, взятого у работницы фарфорового завода: „У нас в цехе провели собрание, и начальник отдела труда и заработной платы разъяснил нам, что нельзя выполнять нормы больше чем на 120 процентов... „Не нагоняйте, женщины, высокий процент, — сказал он нам, — а то нормы пересмотрим". Сознательные работницы послушались, но в цехе есть несколько выскочек. Они приходят на работу раньше всех, а уходят последними. Из-за них нам пересмотрены нормы на многие изделия. Я попросилась на повременную оплату, так как нет смысла работать сдельно"»[405].

Как правило, под уравнительными стереотипами поведения понимают недоброжелательное и даже враждебное отношение к попыткам отдельных лиц выделиться из своей среды за счет получения большего дохода, продвижения по службе, иной формы материального (или приравненного к материальному) успеха. Главной причиной уравниловки обычно считают зависть. Однако этот поверхностный вывод противоречит логике. Ведь в таком случае вызванная завистью враждебность должна распространяться и на всех удачливых, счастливых людей.

Но русские ничуть не более, чем представители других народов, завистливы к чужой удаче в неслужебных и нематериальных сферах. Люди, родившиеся красивыми, не вызывают особой злобы у некрасивых, более здоровые не вызывают негодования у остальных. Всегда рождалось некоторое количество богатырей и просто физически сильных людей, и по отношению к ним не было недоброжелательного отношения. Наоборот, ими любовались, слагали байки, становившиеся со временем легендами. Вообще, какие-то особые способности — «золотые руки», красивый голос, хорошо подвешенный язык, — все это никогда не вызывало озлобления. Появление специализированных математических и языковых школ для одаренных детей в недавнем прошлом также было воспринято родителями всех остальных детей вполне лояльно. По этим и многим другим примерам нельзя сделать вывод о повышенной завистливости русского народа.

Но как только дело касается материального неравенства, превышения кем-либо среднего уровня жизни, удачной карьеры, так в окружающих людях сразу же просыпается ненависть и жгучее желание опустить до своего уровня. С чем это связано? С тем, что уравнительный подход как составная часть менталитета необходим для функционирования нашей системы управления. Уравниловка — защитный механизм, выработанный населением для того, чтобы как можно на дольше оттянуть момент прихода нестабильного состояния системы управления.

Стабильное, застойное состояние системы, при всем его убожестве, по крайней мере обеспечивает относительно благополучное существование людей и рост численности населения.

[405] Прусс И Заработанная плата // Знание — сила, 1986 — № 6 — С 7.

За долгие века русской истории народ выработал управленческие механизмы, удерживающие систему управления в стабильном состоянии как можно дольше, а главное, предотвращающие появление тех стереотипов поведения, которые облегчают системе управления переход в мобилизационный, нестабильный режим функционирования. Как в любом живом организме всегда возникают раковые клетки, так и в обществе всегда есть определенный процент энергичных и амбициозных людей, нацеленных на успех и способствующих переходу системы управления в благоприятный для них нестабильный режим. И как организм благодаря специальным биологическим механизмам постоянно борется с раковыми клетками, подавляя их и не давая им размножаться, так и общество использует особые социально-психологические механизмы-регуляторы, не позволяющие энтузиастам-пассионариям втащить страну в аварийный режим и развязать разрушительную «конкуренцию администраторов».

Главным инструментом подавления зарождающихся конкурентных стереотипов является уравниловка. Как пехота для защиты от кавалерии должна выстроиться в каре и сомкнуть свои ряды, так и наше население для предотвращения прихода нестабильной эпохи должно сохранять уравнительные правила поведения, отвергая любые попытки навязать конкурентные правила игры. Как только кто-то нарушает общепринятые правила и выходит из общего строя, в каре возникает брешь, в которую может ворваться вражеская кавалерия, и пехота погибнет.

Та ненависть, которую русский человек испытывает к нуворишам, разбогатевшим кооператорам, кулакам — к тем, кто выделился из общего ряда, — это не зависть. Как отмечают С. Ковалев и Ю. Латов, «далеко не всегда естественная зависть бедного к богатому выливается в такую целенаправленную „классовую ненависть", как это было у русских крестьян...»[406]. Зависть бескорыстна и неразумна, здесь же вполне рациональное чувство.

Люди интуитивно понимают — любой человек, разбогатевший в деревне или много заработавший в бригаде, представляет угрозу для окружающих, с него начнется переход к нестабильной системе управления с неизбежным обнищанием коллег и соседей и прочими последствиями. Люди защищают себя и своих детей от тех, кто богатеет. Почему рабочие ненавидят передовиков, тех, кто перевыполняет норму? Потому что из-за перевыполнения норм передовиками снижают расценки всем остальным. И когда рабочие в курилке бьют передовика, они защищают себя и свои семьи, а заодно губят отечественную промышленность.

«...Вскоре мы нашли другую записку — это было обращение к членам бригады. В нем говорилось: „Неужели вы не понимаете, что из-за вас всем снизят расценки? Ваши бригадиры лезут в начальники, а вы, дураки, будете гнуть горб вместе с нами"», — вспоминает ударник времен индустриализации. — «На производственном совещании особенно содержательно и резко говорил старший мастер Воробьев. „Тринадцать человек, — сказал он, — сделали за месяц не меньше, чем остальные сорок токарей, каждый за троих"»[407].

Находящейся в нестабильном состоянии системе управления нужны нарушители общественного спокойствия, карьеристы и мироеды, энтузиасты перемен, чтобы через них

[406] Ковалев С, Латов Ю Указ. соч С 111

[407] Воробей К. А. Указ. соч. С 49

навязать обществу аварийно-мобилизационные стереотипы поведения. Для ускоренной индустриализации были необходимы Алексей Стаханов и десятки тысяч его последователей, которые, наплевав на солидарность и уравнительные традиции, начали перевыполнять нормы и делать работы столько, сколько они могут, и даже больше, чем могут. Их пример позволил выжимать соки из всех остальных работников и увеличить объемы производства

По тем же причинам Петр I в гнилой среде того времени отчаянно искал людей, которые нарушат существовавшие правила и воспримут новый образ жизни. Появление таких людей ужесточило конкуренцию, привело к хорошим военно-политическим результатам, но как дорого это обошлось стране! Вообще главный дефицит, испытываемый переходящей в нестабильный режим системой управления, в эпохи революций и реформ, — нехватка людей, готовых к конкурентной борьбе, к новым правилам поведения. Эго подтвердит любой предприниматель.

Уравнительность является механизмом, с помощью которого общество защищается от реформ и революций. За долгие столетия русской истории население выработало в себе иммунитет, необходимый для борьбы с теми, кто хочет лучше работать и лучше жить. Причем люди, которые проводят раскулачивания, жгут дома кооператоров, голосуют за коммунистов, обещающих прижать к ногтю разбогатевших предпринимателей, — эти люди не понимают глубинных корней своего агрессивно-уравнительного поведения. Да они и не должны это понимать, просто многовековой социальный опыт действует неосознанно, на уровне общественного инстинкта. «Поэтому потребление, его уровень строго статусны. Стремление к достижению своими силами уровня потребления, богатства, не соответствующего социальному статусу, „не по чину", греховно и встречает осуждение»[408].

Если честно ответить себе, за что богатеев и воров ненавидели в застойные семидесятые-восьмидесятые годы, то надо признать — люди не любили их не за то, что они нарушают закон и воруют, а за то, что они разбогатели. К мелким ворам-несунам того времени не только ненависти, но даже осуждения в народе не было. Каждый понимал — они такие же, как я; просто мне, инженеру, из моего НИИ нечего унести, а рабочий или колхозник может что-то утащить. Никто их не осуждал, мелкие кражи на производстве были нормой жизни и вполне соответствовали уравнительной психологии.

Но что касается работников торговли и сферы услуг, которые, хотя могли и не совершать прямых хищений, но за счет манипулирования дефицитом получали большие доходы, и не снившиеся несунам, — здесь общественное мнение было беспощадным. Всенародную ненависть к так называемым торгашам и ко всем тем, кто «сидел на распределении», невозможно объяснить тяжестью их правонарушений. Они не грабили, не убивали, они вообще, как правило, не совершали уголовных преступлений. Работники торговли и сферы услуг лишь использовали в своих интересах служебные полномочия, которые давало им должностное положение. Но экономическая система в стране была такова, что они могли разбогатеть гораздо больше, чем остальные. Именно за это их ненавидели.

Исторически уравниловка приобретала в России различные формы в зависимости от

[408] Есть ли логика в отечественной истории? С. 25

обстоятельств. В органах государственной власти — одни («В министерстве юстиции в начале XIX века создали кассу, куда поступали все взятки, выплачиваемые всеми просителями. Они распределялись между служащими, смотря по чину и занимаемой должности. При этой парадоксальной социализации взяток существовало охранительное начало, так как излишнее корыстолюбие ломало систему»[409]. В частных заведениях — другие (в трактирах «деньги, данные „на чай", вносились в буфет, где записывались и делились поровну»[410]). В деревнях — третьи («Граф И. И. Шувалов приказывал управителю своего владимирского имения села Мыт в 1795 году: „...землю уравнять так, чтоб одна деревня против другой не имела в излишестве". В инструкции П. П. Львова старосте есть выразительная запись: „...и смотреть накрепко, чтоб все в земле, в работе, в жилье, достатке и исправности были равны, друг от друга безобидны"»[411]). Какой бы социально-экономический строй ни был в стране, общество (в стабильные эпохи — рука об руку с государством) изобретало свой механизм уравниловки.

Крепостное право — уравниловка в чистом виде. Весь прибавочный продукт принадлежал помещику, который вправе был забрать его себе или в качестве оброка, или заставляя крестьянина отработать на барщине, используя крестьянский рабочий скот и инструмент. Тот крестьянин, у которого было больше скота и прочего производственного имущества, соответственно больше работал на барина и платил оброк в большем размере, так что стимулов богатеть не было. В течение столетий людей целенаправленно отучали хорошо работать.

Чтобы понять разлагающее влияние крепостничества на трудовую мораль, нет необходимости читать исторические труды. Достаточно познакомиться с положением дел на современных предприятиях, использующих своеобразное «долговое закрепощение» сотрудников путем предоставления им беспроцентных и практически безвозвратных ссуд, которые те просто не в состоянии вернуть и поэтому не могут уволиться из фирмы (см. главу «Неконкурентное устройство русского общества» настоящей книги). Поначалу работа руководителей фирмы облегчается — нет необходимости постоянно повышать текущую заработную плату, можно вкладывать деньги в обучение работников, не опасаясь, что их переманят конкуренты, можно строить долговременные планы ротации персонала, легче прививать «командный дух».

Но постепенно минусы добровольно-принудительного закрепления персонала начинают перевешивать его преимущества. Работники знают, что, во-первых, им платят заниженную зарплату (так как фирма уже дала им ссуду), а во-вторых, что их с работы никто не выгонит (в них вложены деньги, и фирма не может эти деньги потерять). Нет материальных стимулов к труду. И так же, как помещик был вынужден содержать даже ленивых и спившихся крепостных крестьян, так и руководство предприятий вынуждено терпеть когда-то ценных, а ныне потерявших мотивацию сотрудников. И толку от них мало, и выгнать жалко.

Поскольку в «долговую крепь» попадают главным образом ценные специалисты и руководители среднего и верхнего звена, понижение их мотивации к труду не проходит

[409] Андреев И Похвальная ода чиновничеству // Профсоюзы, 1993 —№9/10 — С 38

[410] Гиляровский В Москва и москвичи. М Художественная литература, 1981 —383 с — С. 125.

[411] Милов Л В Указ соч С 42

незамеченным остальными и дает негативные образцы поведения для всего персонала. Уровень трудовой морали снижается, вчерашние энтузиасты за короткий промежуток времени превращаются в балласт, внося свой немалый вклад в деградацию системы управления. Стереотипы поведения сотрудников уже ничем не отличаются от обычаев советских времен, нацеливающих каждого на «минимизацию трудовых усилий при фиксированном заработке». Так что в долгосрочном плане конкурентный рынок труда оказывается более выгодным и для работников, и для работодателей.

Другим мощным орудием уравниловки была деревенская община, в рамках которой всеобщее выживание достигалось за счет круговой поруки. Главной функцией общины было отнюдь не повышение эффективности труда, не улучшение обработки земли, а именно нивелировка доходов. Прибавочный продукт перераспределялся не от неэффективного к эффективному, а наоборот, от лучшего работника — к худшему, сирому и убогому, от умеющего — к неумеющему. Так сложилось ныне господствующее негативное отношение к богатым людям, ведь всякий лишний кусок, появившийся у одного члена общины, это кусок, утаенный от перераспределения в пользу бедных, вдов и сирот. В общине богатство социально осуждаемо, а ведь большинство народа жило именно в общинах (в XIX веке — до 80% всего русского населения[412]).

В основе системы налогообложения также лежала круговая порука. Начиная с Петра I подушная подать рассчитывалась по числу лиц мужского пола и взималась с общины, с «мира». Своей налоговой политикой государство фактически вынуждало общину уравнительно распределять землю. «С помощью подымной, поральной, поплужной подати, а затем при посошном (XIII-XVII вв.), подворном — с 1679 года и подушном обложении государство прямо регулировало отношения внутри общины. Последняя должна была распределять землю между своими полномочными членами, чтоб каждый из них мог выплатить свою долю в общей сумме налога, а эта доля соответствовала размеру надела»[413].

Если кто-либо не мог внести назначенную ему подать, то за него должна была платить община в целом. За неимущего платил имущий, за разорившегося платил неразорившийся, за спившегося — тот, кто еще не спился. Для стимулирования эффективности трудно придумать худший механизм. При такой налоговой системе община была вынуждена проводить политику уравнительности, потому что ей было экономически невыгодно, чтобы кто-то из ее членов разорялся.

Если крестьянин пропивал лошадь, то община сама обязывала других членов общины на своих лошадях вспахать и засеять его участок, чтобы он получил урожай и имел возможность заплатить налог. Община «давала бесплатно лес для постройки; если кто заболеет, то мир бесплатно исправлял его хозяйственные работы: убирал хлеб, сено и т. п.»[414]. Община как кластерная хозяйственная единица отвечала за то, чтобы каждый крестьянин выполнил свои обязанности перед государством.

---

[412] См Нестеров Ф Указ соч С 59

[413] Воронцов В П К истории общины в России М , 1902 —С 243

[414] Традиционные нормы поведения и формы общения русских крестьян в XIX веке М , 1986 -С 63

«Взимавшие налоги государство, казна или помещики, обычно проживавшие в городах и просто не знавшие своих крестьян, не могли соразмерить величину оброка с каждою отдельною собственностью.

Крестьянам предоставлялось право самостоятельно раскладывать оброчную сумму, назначавшуюся на всю общину сразу. То есть вместе с раскладкой оброчной суммы предоставлялось крестьянам и до известной степени внутреннее самоопределение. Крестьяне сами распределяли между собой подати и оброки, решали на сходках возникавшие вопросы. Существование круговой поруки и самостоятельная раскладка оброчной суммы вели к соразмерности оброка и платежеспособности крестьян»[415].

Такое положение дел, естественно, не мотивировало на эффективную работу. «Крестьянин не только не стремился максимально увеличить площадь своего надела, но и еще старался „скинуть с себя" его часть, а с ним и повинности. С этой целью хозяин держал не двух лошадей, а одну, отговаривался тем, что ему нечем сеять, оставлял часть барской запашки необработанной»[416].

Если кто-то начинал получать больше дохода, то барин мог просто увеличить оброк. Так что хорошей работой можно было нанести вред не только себе, но и всей общине. Пока все работали мало и плохо, помещик имел одно представление о доходности своих земель. А если хотя бы один крестьянин увеличивал продуктивность хозяйства, то у барина возникал соблазн повысить оброк или увеличить барщину.   Власти общину сохраняли и поддерживали. Государству легче иметь дело с кластерной единицей, чем с каждым отдельным крестьянином. Например, пока в Сибири землевладение было заимочным, общины не было. Но к XVII веку в наиболее освоенных районах Сибири начало оформляться деревенское начало: «мир», выборные представители которого были ответственны за поведение крестьян. Государственная власть обязывала крестьян снабжать провиантом служилых людей, то есть выполнять барщинные повинности.

Известно, что уже с 1620 года земельные угодья новопоселенцам отводились на целую общину. Община же сама делила землю и отводила своим членам новые участки, когда старые оказывались выпаханными[417]. Никто не мешал членам общины, каждому в отдельности или целыми семьями, по своей инициативе расчищать от леса и обрабатывать новые участки. Но эти участки земли находились в распоряжении отдельной семьи до тех пор, пока не окупали затраченный труд. Затем они поступали в передел, т. е. переходили в распоряжение всех ее членов[418].

Другой опорой общинного уклада жизни и общинного мышления была православная церковь. Не случайно «совсем не было общин в Прибалтике, Западной Белоруссии, Левобережной Украине — там, где была сильна католическая церковь. Их было мало в Восточной Белоруссии»[419].

---

[415] Игнатович И И Указ соч С. 96

[416] Воронцов В П Указ соч С 243

[417] См Традиции крестьянского землепользования в Поморье и Западной Сибири в XVII-XVIII вв М , 1984 -С 106

[418] См . Горемыкина В И Об общине и индустриальном хозяйстве в Древней Руси // История СССР, 1973 -№5 -С 135

[419] Там же

Россия велика. Многие ее обитатели еще занимались подсечным земледелием тогда, когда на Западе уже происходили буржуазные революции. Однако, как веревочка ни вейся, конец-то все равно будет. Подавление общинами конкуренции позволяло сохранить и даже увеличить число домохозяйств, но количество земли на одно хозяйство естественным образом уменьшалось. Сельское население губерний Европейской России со времени реформы 1861 года к 1900 году выросло с 50 до 86 млн человек. Площадь надельной земли осталась неизменной, размер надела сократился с 4,8 до 2,6 десятины. Под пашню пошли выпасы, что, в свою, очередь, привело к понижению количества скота. Земля стала хуже удобряться. В Германии в 1898 году крестьянин получал с одной десятины сто пудов хлеба, а в России — только сорок[420].

Прирост населения России в 1900-1914 годах составлял 2% в год. Такой большой прирост создавал проблему, поскольку только для его поддержания требовалось ежегодное увеличение производства на 2%. А общинное землевладение не позволяло перераспределить землю в пользу более эффективных хозяйств и тем самым поднять продуктивность сельского хозяйства. Отсталость России и, как следствие, бедность населения видны из размеров национального дохода на душу населения, который составлял в 1913 году около трети немецкого и 1/8 американского[421].

Другим следствием общинного хозяйствования было отсутствие в крестьянской среде понятия частной, собственности на землю. Земля принадлежала не отдельным семьям, а общине в целом и регулярно переделивалась между членами общины. Переделы происходили после ревизий (то есть переписей) и бывали двух видов — общие и частные. При общем происходила общая нарезка полос и разверстка их между всеми членами общины, а при частных переделах в разверстку поступала лишь часть земли, делившаяся между небольшим числом домохозяев. С одних дворов община «сваливала» землю, а на других «наваливала». Мальчик 10 лет имел право на 1/4 часть надела ревизской души, 12 лет — на 1/3. Общинник от 20 до 55 лет имел право на один-два надела. После 55 лет крестьянин освобождался от земли и обязанности работать на ней.

Передел земли регулировался «обычным правом» — отсюда поговорка «что город — то норов, что деревня — то обычай». Механизм земельного передела был сложным. На сходе избирались «мерщики». Перед выходом в поле они давали присягу на честность. Каждое поле сначала делили «по доброте», отделяя плохой участок от хорошего. Потом каждый участок делился на полосы, и они посредством жеребьевки распределялись между общинниками. Так появлялась чересполосица.

Земельный передел — апофеоз уравниловки в земельном вопросе. Самое ценное, что есть для крестьянина, — земля, для приобретения и освоения которой жертвуют своими жизнями целые поколения, в России не была частной собственностью. «Общинная форма землевладения имела еще дурную сторону в том, что благодаря ей заглохло в крестьянах стремление интенсивно работать и хозяйничать на земле, которая в сущности им не принадлежала»[422], — к такому выводу пришел не либеральный интеллигент, а жандармский начальник. Крестьянин знал, что он получил

[420] См Лебедев Ю Исторические судьбы крестьянской общины // Волга, 1990 — №4 — С 146

[421] См Мерль С Указ соч С 98

[422] Курлов П Г Конец русского царизма Воспоминания бывшего командира корпуса жандармов М.- Пг Госиздат, 1923 -255 с - С 115-116

эту землю лишь на ближайшие несколько лет, поэтому улучшать ее, проводить мелиорацию и т. п. не было никакого резона. Наоборот, нужно было за эти несколько лет выжать из земли все что можно.

Периодический передел земли между членами общины не был стратегической ошибкой крестьянства или историческим недоразумением. Нет, это своеобразное ноу-хау, позволявшее избежать эскалации грабежа со стороны барина и государства. Если бы земля была закреплена за крестьянами в более или менее постоянное пользование, часть крестьян начала бы улучшать плодородие земли и получала бы больший урожай. Это обстоятельство дало бы государству и помещикам основание увеличивать налоги, оброк, расширять барщину для всех крестьян, исходя из урожайности лучших хозяйств. Неизбежно началось бы перераспределение земли в пользу домовитых семей. В конечном итоге от того, что некоторые, получив землю в свое постоянное распоряжение, стали бы лучше на ней работать и получать больший доход, жизнь остальных крестьян в среднем ухудшилась бы.

Уравниловка обрекала деревню на бедность, зато защищала ее от перехода системы управления в аварийно-мобилизационный режим. Община выполняла функцию того самого пехотного каре, с помощью которого крестьяне оборонялись от государства и помещика. Пока все одинаково бедны, они неуязвимы. Никого из них нельзя вытащить из рядов и втянуть в конкурентную гонку, использовав его как рычаг для того, чтобы со всех остальных крестьян содрать побольше.

В русской истории общинная круговая порука применялась в самых разных ситуациях и в различные эпохи. Когда вышестоящей организации требовалось возложить на подчиненных какие-либо обязанности, выяснялось, что во всех отношениях удобнее транслировать ответственность на уровень низовой кластерной единицы: общины, бригады, взвода, лаборатории, класса. Так, в ходе перестройки появился и был официально поддержан (на уровне ЦК КПСС) почин одного уральского предприятия о коллективной ответственности бригад, цехов и участков за повышение трудовой и исполнительской дисциплины. Если кто-то из рабочих участка нарушал трудовую дисциплину, то бригада «добровольно» оставалась без премии, чтобы люди сами воздействовали на бракоделов, нарушителей и прогульщиков. Чистой воды круговая порука.

В нынешних рыночных условиях круговая порука по-прежнему остается востребованной. «У нас в сборочных цехах заключен договор о полной материальной ответственности, — говорит директор Подольского завода бытовых швейных машин В. Цаплин. — Этот договор подписывают все. И если что-то происходит, то ущерб высчитывается из заработной платы всего коллектива. Коллектив сам начинает следить за положением. Были случаи, когда коллектив сам освобождался от ненадежных людей[423]. Особенно широко круговая порука используется в армии. За индивидуальное нарушение наказывают все подразделение, чтобы в дальнейшем сослуживцы блокировали неправильное поведение потенциальных нарушителей. Тем самым вышестоящие перекладывают непосильные для них управленческие функции на низовой уровень.

Кроме земельного передела и круговой поруки при уплате податей, уравнительный эффект

[423] Цит по Матвеева А Указ соч С 34.

оказывали совместные расходы на общинные нужды (на строительство и содержание школ и церквей, оплату юридических и иных услуг и т. д.). Эти расходы развёрстывались между членами общины пропорционально имущественному положению — с бедных брали мало или вообще ничего, с богатых — много. «Мир» как прообраз будущего колхоза отрабатывал механизм перераспределения от эффективных хозяев к неэффективным. Люди, выраставшие в такой среде, понимали бесперспективность попыток индивидуального обогащения.

Грабительская коллективизация конца 20-х — начала 30-х годов потому и стала возможной, что опиралась на издавна сложившиеся в народе стереотипы поведения — на опыт крепостного права, общины, комбедов и продразверстки. Активисты-двадцатипятитысячники послужили лишь пусковым механизмом и катализатором той социальной катастрофы, но никак не основной ее движущей силой. Движущей силой раскулачиваний были широкие слои сельского населения, с молоком матери впитавшие традиции подавления тех, кто высовывается из общего ряда, пытается лучше работать и лучше жить.

В первичных ячейках общества, в отдельных крестьянских семьях тоже был своего рода колхоз. В традиционно больших крестьянских семьях почти все имущество «централизовывалось». Доходы, особенно денежные, принадлежали всей семье в целом и находились в распоряжении «большака» — главы семьи. Им, как правило, был самый старший член семьи[424]. Глава семьи, по обычаю и собственному разумению, выдавал родственникам (в том числе и взрослым, женатым и замужним, но жившим в общей избе) деньги на те или иные расходы. Тоже уравниловка, при которой вклад члена семьи в получение общего дохода никоим образом не влиял на его материальное положение. Вообще родня выступала в качестве одного из инструментов уравниловки. Любой сколько-нибудь зажиточный русский становился объектом прямого и косвенного вымогательства со стороны родственников; обычаи требовали от него поделиться с ними. Накопить первоначальный капитал было затруднительно — родня все растаскивала.

В ходе гражданской войны функцию уравнительного перераспределения взяли на себя комитеты бедноты (комбеды), которые разорили всех зажиточных хозяев, отняв у них землю и прочее имущество. «Скоротечные аграрные преобразования 1918 г. производились с помощью общинного передела земель. Община оживает, расширяет масштаб крестьянского землепользования путем поглощения земель помещиков, церквей, монастырей и в значительной мере хуторян и отрубников. Они принудительно втягиваются в общину. Практиковался принудительный раздел их земель, запашки, потравы, вплоть до поджога усадеб»[425].

Возродилась и круговая порука, стимулировавшаяся продорганами. В принятом 14 февраля 1918 года ВЦИК «Положении о социалистическом землеустройстве» провозглашалось: «На все виды единоличного землепользования следует смотреть как на преходящие и отживающие»[426]. Крайней формой уравниловки стала продразверстка, при которой городские продотряды

---

[424] См Громыко М М Указ соч С 171

[425] Кабанов В Крестьянское хозяйство в условиях военного коммунизма М Наука, 1988 — 302 с - С 26

[426] Там же С 28

совместно с деревенскими комбедами забирали у крестьян весь урожай, кроме необходимого для физического выживания минимума (да и тот не всегда оставляли). Неудивительно, что в период военного коммунизма урожайность снизилась на полях, но выросла на огородах, так как «резко возросла продуктивность приусадебного хозяйства, не подлежавшего налогообложению и разверстке»[427].

Затем уравниловка приняла форму коллективизации, фактически восстановившей крепостное право. Крестьяне не имели паспортов и, будучи лишены права покинуть колхоз-сельхозартель, были прикреплены к земле так же, как их предки при крепостном праве. Причем колхоз являлся самой жесткой формой уравниловки, которая до отмены крепостного права называлась месячиной и практиковалась только наиболее жадными помещиками. В сельхозартели, как и при дореформенной месячине, крестьянин не имел своей земли, кроме крошечного приусадебного участка, и работал только на барщине.

Система управления в колхозах воссоздала характерное для XVIII-XIX веков сочетание общинного и помещичьего порядка землепользования и всего уклада жизни. «Раньше высшим органом в деревне был сход. Такой же орган действовал в сельхозартели, только он стал называться общим собранием. Совет старейшин, управлявший жизнью в деревне между сходами, почти в полном составе перекочевал в правление сельхозартели»[428].

Поскольку вступление в колхоз означало для большинства крестьян реальное понижение жизненного уровня, то государство резко увеличило налогообложение единоличных хозяйств с тем, чтобы благосостояние не вступивших в колхоз упало еще сильнее, чем у колхозников. «Разница в налоговом обложении социальных групп крестьянства достигала астрономических цифр. В 1931 г., по расчету на один двор, единоличник платил налог в 10 раз больший, чем колхозник (3 и 30 руб.), а кулак в 140 раз больше — 418 руб. Причем по сравнению с прошлым 1929/30 годом налог на кулака поднялся в 2,2 раза (со 189 до 418 руб.). Альтернативой вступлению в колхоз было полное разорение»[429].

Принцип деления земли на барскую и свой приусадебный участок сохранился в колхозах, и в самые тяжелые годы огород был основой пропитания крестьян. На колхозных полях работали бесплатно, а кормились тем, что выращивали на приусадебных участках. Чтобы получить право на приусадебный участок, необходимо было отработать определенное количество фактически бесплатных трудодней на барина, то есть на государство. Более производительный труд на колхозной земле никоим образом не стимулировался, так как на трудодни ничего нельзя было получить. Никаких хозяйственных преимуществ более добросовестный колхозник не имел и иметь не мог. Наоборот, чем больше он уставал на работе, тем меньше сил у него оставалось для собственного приусадебного участка.

В ходе индустриализации общинная уравниловка вместе со вчерашними крестьянами переселилась в города. «Многие из элементов, которые регламентируют общину, были

[427] Там же С 119

[428] Федоров Б И Советская община домыслы и факты // ЭКО, 1995 — № 8 — С 168

[429] Зеленин И Е Осуществление политики ликвидации кулачества как класса // История СССР, 1990 - № 6 -С 33

восприняты производственными трудовыми коллективами и даже структурами организации жизни в городе. Примером этого может служить система распределения жилой площади на предприятиях, где главную роль играл не трудовой вклад работника в результаты деятельности предприятия, а учет жилищного положения семей и т. д. В значительной мере это напоминает процесс передела общинной земли, когда земля нарезалась для той или иной семьи в первую очередь с учетом количества едоков.

В целом система производственных отношений на предприятиях приобрела довольно искаженные формы, особенно заметные при сравнении с западными аналогами. Достаточно вспомнить системы товарищеских судов, бригадного подряда, выборности руководителей среднего звена и директоров предприятий. До сих пор на многих успешно работающих предприятиях сохраняется большой перечень социальных услуг, которыми пользуются все работники вне зависимости от занимаемой должности или заработной платы. Причем по своим объемам они нередко составляют до трети личного дохода»[430].

Функцию уравнительного перераспределения также выполняли сталинские займы, когда значительная часть зарплаты в добровольно-принудительном порядке расходовалась на государственные займы. Длительный период существовала система распределения по карточкам — откровенная уравниловка. В послевоенные годы петля уравниловки чуть-чуть ослабла, но не настолько, чтобы более деятельный работник мог радикально улучшить свое материальное и социальное положение. В бюджетной сфере ни о каком стимулировании эффективного труда вообще речи не было. Если он был рабочим, то при повременной оплате его зарплата зависела от проработанного времени и от разряда, а никак не от результата труда. Если оплата была сдельной, то система нормирования не позволяла ему заработать больше среднего для данного стажа и профессии уровня.

Нормирование труда на советском (или нынешнем российском) заводе может рассматриваться как современная форма общинной уравниловки и поэтому заслуживает более подробного рассмотрения. В чем сущность нормирования? Рабочим-сдельщикам за каждую выполненную операцию платят определенную сумму денег (по расценке) в соответствии с утвержденной нормой выработки. Если рабочий значительно перевыполняет норму, это свидетельствует о ее заниженности и дает основания нормировщику повысить на данной операции норму выработки, а значит, снизить расценку. Итоговый заработок рабочего не изменится, но за каждую штуку продукции он станет получать меньше; интенсивность труда возрастет.

За долгие годы цеховой персонал выработал «правила безопасной игры» с нормировщиками. Рабочие знают, на какую величину можно безнаказанно перевыполнять норму, чтобы обеспечить максимальную зарплату и в то же время не подвергнуться снижению расценок. Этот безопасный уровень выполнения норм зависит от отраслевых особенностей и традиций данного предприятия, чаще всего он колеблется около 120-130%. Если сделаешь больше, то в этом месяце и заработаешь больше, но потом норма будет повышена, причем для всех рабочих, выполняющих ту же операцию. В свою очередь, нормировщики и их руководители знают, как часто и с каким темпом

[430] Нещадин А Экономический рост и кадровый потенциал России // Вопросы экономики, 2000 - № 7 - С. 103.

можно повышать нормы и снижать расценки, чтобы не отпугнуть рабочих от какого-либо перевыполнения. Своего рода игра в «казаки—разбойники».

Если бы рабочие не боялись перевыполнять норму, они выпускали бы гораздо больше продукции при гораздо меньшей численности. Почему же столь неэффективный порядок нормирования существовал долгое время и существует до сих пор на подавляющем большинстве предприятий, имеющих более или менее полную загрузку мощностей (на полупростаивающих заводах система оплаты еще хуже)?

Рассмотрим поведение каждого участника процесса. Начнем с рабочего: он может выпустить продукции больше, но не делает этого. Является ли его поведение рациональным? Да, он стремится обеспечить себе стабильный заработок. Если он перевыполнит норму, то тем самым своими же руками снизит себе расценки уже в ближайшем будущем. Много работают только те рабочие, кто собирается увольняться или же делает себе большой заработок в последние месяцы перед уходом на пенсию (подводя этим всю остальную бригаду).

Рационально ли поведение нормировщика? Он прекрасно знает, что именно угроза снижения расценок заставляет рабочего скрывать резервы повышения производительности труда. Может ли нормировщик не срезать расценки? Не может по целому ряду причин. Во-первых, он человек подчиненный, над ним есть начальник ОТиЗ, а над тем — еще более вышестоящий начальник. Если нормировщик не будет повышать нормы, его самого уволят. И правильно, с точки зрения руководства, сделают. Ведь если не срезать расценки, то заработок рабочих будет зависеть только от их индивидуальной выработки. В таких условиях рабочие начнут «гнать объемы» и упрутся в потолок ограниченного фонда оплаты труда, который планируется заранее.

Если рабочему Иванову дать возможность заработать столько денег, сколько он может, то, возможно, весь фонд ему и достанется. Придется увольнять менее производительных рабочих Петрова и

Сидорова, развязывая тем самым конкурентную борьбу в бригадах. А ведь начальник цеха (как и начальник участка) должен поддерживать определенную численность, выполнять обязательства по коллективному договору; нельзя нарушать неформальные договоренности об оплате труда, сложившиеся приоритеты и внутренние ранги в коллективе. Поэтому поведение нормировщика является единственно возможным. Он механически срезает расценки всем, кто превысил норму выработки больше чем, скажем, на 135%.

«Из интервью с работницей кожевенно-обувного предприятия, которая оказалась виновницей пересмотра норм: „Я знаю, что больше 160 рублей зарабатывать не разрешают, говорят, 200 рублей — это мужская зарплата, а не женская. Но летом народа было мало, и мастер просила меня поработать побольше. Я получила два месяца по 240 рублей, а потом нормы пересмотрели"»[431].

Рационально ли поведение вышестоящего руководителя, который о такой системе нормирования знает и тем не менее поддерживает ее, ругает нормировщика за то, что тот недостаточно повышает нормы? А что он может сделать? Заинтересован ли начальник цеха (да и директор завода) в том, чтобы позволить рабочим перевыполнять нормы как им

[431] Прусс И. Указ соч С 7

заблагорассудится? Как только советское предприятие резко увеличивало процент выполнения плана (более чем на безопасную величину — 3-5% в большинстве отраслей) или снижало себестоимость, вышестоящие органы увеличивали ему план и снижали плановые затраты. Любое предприятие находилось в таком же положении, как и отдельный рабочий, — если перевыполняешь норму, будешь наказан.

Почему так действует плановое управление министерства? Потому что над министерством есть Госплан, а над Госпланом — отраслевой отдел ЦК КПСС, и на всех уровнях перевыполнение плана экономически наказуемо вышестоящей организацией. Над каждым начальником есть свой начальник, в отношении которого приходится проводить политику утаивания резервов. Это оптимальная линия поведения каждого звена управления. Что обнаружится, если в поисках злодея, устроившего эту бредовую систему, подняться на самый верх управленческой пирамиды, на уровень генерального секретаря? Точно такое же отсутствие свободы маневра и невозможность что-либо всерьез изменить, так как самое вышестоящее в стране лицо поставлено на этот пост по сговору других лиц и вынуждено поддерживать баланс различных сфер, министерств, ведомств, служб, обременено внутри- и внешнеполитическим проблемами.

Ни на одном из уровней иерархии нет такого управленца, которого можно было бы прижать к стене и доказать ему — дурак, себе же во вред делаешь! Никто ничего не делает себе во вред. В том и проявляется парадокс русской модели управления в стабильном режиме ее существования — нерациональное поведение системы в целом при рациональном поведении каждого ее элемента.

Кроме того, российская система управления имеёт некоторый, к сожалению, печальный опыт либеральных реформ. Любой руководитель с молоком матери впитал убеждение в обреченности каждого цивилизованного реформатора, уверенность в том, что любые попытки раскачать лодку плохо кончаются для того, кто ее раскачивает. Русская история многократно подтверждает это. Редко кому удается быть так мягко отстраненным, как Хрущеву и Горбачеву. Но даже эти два счастливых исключения достаточны для того, чтобы остальные руководители задушили в себе либерально-реформаторские порывы.

На уровне каждого предприятия или учреждения — то же самое. Любые попытки что-либо серьезно изменить и улучшить, выйдя за рамки существующей системы и управленческих традиций, плохо кончаются. И государь император, и генеральный секретарь, и директор конторы или фабрики, поддерживающие гниющую систему управления, с личной точки зрения поступают рационально. Как Николай I, который болезненно ощущал, что страна перестала развиваться и откатывается назад, умом понимал — надо что-то делать, постоянно изучал различные варианты проведения назревших преобразований.

В течение всего царствования Николая I работали секретные правительственные комитеты по подготовке радикальных реформ, император громогласно объявлял, что «крепостное право — зло»[432]; трижды, в 1826-1830 гг. и в 1840-х годах, предпринимались попытки серьезного реформирования страны. Но как только дело подходило к воплощению выверенных

[432] Эйдельман Н.19 февраля 1861 года // Знание - сила, 1986 - № 4. - С 30

реформаторских планов, останавливался, ибо чувствовал — не надо ничего предпринимать, хуже будет. И умер с этим печальным убеждением, но своей смертью. Его наследник Александр II провел реформы и был убит.

В застойные годы к привычным факторам уравниловки добавился относительно новый. Свойственная плановой экономике нехватка всех видов ресурсов со временем стала распространяться и на рабочую систему — людей не хватало, работники стали дефицитом. К середине 70-х годов «в СССР рабочих мест было уже на 8 млн больше экономически активного населения»[433]. Поэтому даже никудышного сотрудника боялись наказать, а вдруг уволится? На предприятиях фонд зарплаты расходовался на практически гарантированные премии, единственной функцией которых было подтягивание заработка до уровня, достаточного для удержания работников на предприятии. Средств на подлинное поощрение лучших сотрудников, на повышение их оплаты до более высокого по сравнению с остальными уровня не оставалось. Уравниловка продолжала господствовать в народном хозяйстве СССР и при Хрущеве, и при Брежневе.

Рыночные реформы 90-х годов сами по себе не могли разом отменить уравнительные стереотипы поведения. Уравниловка проявлялась в новых, неожиданных формах, деформируя сущность рыночных отношений. «На начальном этапе российских экономических реформ существовала необходимость перебросить колоссальные трудовые ресурсы с госпредприятий с избыточной занятостью в создающийся рыночный сектор. Реформаторы полагали, что появление в России весьма многочисленного класса безработных станет тем материалом, из которого будет создан нормальный, цивилизованный рынок труда. В действительности все оказалось несколько иначе»[434].

Когда рыночные реформы начала 90-х годов XX века привели к образованию излишней численности на предприятиях, то по всем законам экономики заводы должны были начать массовые увольнения худших работников и распродажу незагруженной части оборудования с тем, чтобы максимально полно использовать оставшуюся часть персонала и оборудования. В результате должна была обостриться конкуренция на рынке труда, повыситься интенсивность и качество работы, улучшиться трудовая мораль и квалификация задействованной в производстве рабочей силы.

Вместо этого руководство предприятий и учреждений, в полном соответствии с нашими национальными стереотипами, постаралось равномерно распределить тяготы реформ на весь персонал и сохранить всех сотрудников — и хороших, и плохих. «...Предприятия перешли к практике использования режимов неполной занятости и вынужденных неоплачиваемых отпусков. Уже летом 1992 года только в промышленности эти формы занятости применялись на четверти предприятий, в состоянии частичной безработицы пребывало около двух миллионов человек, то есть 9% от занятых в промышленности. К 1994 году таковых насчитывалось уже свыше 12

---

[433] Баранов А Указ соч С 117

[434] Быков П. Рабочая сила реформ // Эксперт, 2000. - № 30 - С 15.

миллионов человек»[435]. «Съежившийся» объем работ и соответствующий ему маленький фонд зарплаты были фактически уравнительно разделены между всеми работниками. По мнению российских менеджеров, лучше сделать всех частично безработными, чем обречь на полную безработицу некоторых.

Разрушительные последствия такой новой формы проявления уравниловки не заставили себя долго ждать. «Согласно результатам социологических исследований, не менее 70% работников, находящихся в состоянии неполной занятости, реально имеют работу и доходы в периоды вынужденных отпусков или укороченного рабочего времени. Неполучение или недополучение доходов по основному месту работы для значительной части работников хотя бы частично компенсируется занятостью скрытого характера. По нашим оценкам, в целом масштаб нерегистрируемой занятости характеризуется цифрой 10-12 миллионов человек»[436].

В результате, во-первых, сложился теневой рынок труда как неотъемлемая составная часть теневой экономики; во-вторых, наиболее квалифицированная и дееспособная часть работников покинула заводы, где им не обеспечивали полноценную работу и зарплату. И когда с конца 1998 года начался долгожданный промышленный подъем, то выяснилось, что уцелевший на заводах и фабриках персонал зачастую неспособен ни на интенсивный труд, ни на инновации, зато приобрел устойчивую привычку к «левым» доходам[437].

Впрочем, постперестроечная уравниловка на предприятиях является лишь составной частью уравниловки в экономике. Все последнее десятилетие федеральное и особенно региональные правительства активно способствовали перераспределению ресурсов от эффективных предприятий в пользу неэффективных, чтобы спасти последних от закрытия и связанного с ним обострения социальных проблем. Главными инструментами такого перераспределения стали санкционированные властями налоговые недоимки и разнообразные формы неденежных расчетов (зачеты и т. д.)[438].

Что обнаружится, если окинуть мысленным взором положение с мотивацией труда на протяжении долгих столетий русской истории? В Древней Руси род или племя, чтобы расплатиться с князем, с помощью круговой поруки собирали меха, мед, воск и прочее, забирая у тех, у кого есть что взять, и вынужденно оставляя в покое тех, у кого брать нечего, тем самым выравнивая уровень жизни всех членов рода или племени. Во времена крепостного права помещик в форме барщины или оброка забирал у справных мужиков больше, а у бесхозяйственных — меньше. Затем община перераспределяла землю и доходы в пользу неимущих, пьющих и лентяев.

В годы гражданской войны — откровенный грабеж работящих зажиточных крестьян комбедами и продразверсткой, потом коллективизация, сталинские займы, советское

---

[435] Малева Т Крутимся помаленьку // Эксперт, 2000. — № 30. — С. 16

[436] Малева Т. Указ. соч С 17

[437] См : Нещадин А Указ соч. С 109.

[438] См Доклад Всемирного банка // Вопросы экономики, 2000 — № 3. — С. 4-45.

нормирование, тарифная сетка в бюджетной сфере, нормы отпуска в одни руки в розничной торговле, многолетние очереди на товары длительного пользования и так далее, и тому подобное. Периоды, когда было выгодно хорошо работать, были крайне коротки. Наш народ веками отучали работать. Сама история на живых примерах доходчиво показывала, что работающий, деятельный, амбициозный человек в конечном счете всегда проигрывает. Пусть он несколько нестабильных лет покуражится — сколько веревочке не виться, а конец будет. Не случайно в сказках богатые люди в итоге теряют свое богатство (зачастую вместе со здоровьем и жизнью), а выигрывают герои бедные, людьми и богом обиженные.

Отношение к богатству

Отношение русских к деньгам и богатству весьма своеобразно — сама возможность обогащения как бы не предусмотрена традиционным русским воспитанием и образом жизни; не рассчитан русский человек на богатство. Если же он разбогатеет, то чувствует некоторую растерянность и не знает, что теперь делать. Нередко он начинает блажить, сорить деньгами, как «новые русские». Например, миллионер Савва Морозов финансировал революционные марксистские организации, которые добивались ликвидации Морозова и прочих фабрикантов как класса. Другие богатеи просто швырялись деньгами — жгли их прилюдно, били зеркала в трактирах, шумно пропивали, содержали около себя своры родственников и знакомых, жертвовали на всевозможные общественно полезные и бесполезные нужды.

«На свою деятельность предприниматели смотрели не только и не столько как на источник наживы, а как на выполнение задачи, своего рода миссию, возложенную Богом или судьбою. Про богатство говорили, что Бог дал его в пользование и потребует по нему отчета, что выражалось отчасти и в том, что именно в купеческой среде были чрезвычайно развиты и благотворительность, и коллекционерство, на которые смотрели как на выполнение какого-то свыше назначенного долга. Нужно сказать, что в России вообще не было того культа богатых людей, который наблюдается в западных странах. Не только в революционной, но и в городской интеллигенции к богатым людям было не то что неприязненное, а малодоброжелательное отношение. Даже в купеческих группировках на бирже богатство не играло решающей роли»[439].

Аристократы проигрывали свои состояния в карты, кормили целые таборы цыган, устраивали батального размаха охоты и т. п. «Некоторые из знаменитого российского дворянства считают за помрачение знатности своей сойти до мещанской бережливости. ...Умножение долгов почитают они единственным и благороднейшим промыслом», — писал Сумароков[440].

Служив отлично — благородно,
Долгами жил его отец,
Давал три бала ежегодно
И промотался наконец, —

писал Пушкин об образе жизни Онегина-старшего. Младший, судя по роману, продолжил традицию.

Европейцы с детства знали, как жить в соответствии с достатком. Если доход, скажем, тысяча гульденов, то положено иметь свой дом, если пять тысяч — пару лошадей, если десять тысяч — большой особняк с фонтаном, а если миллион, то иметь коллекцию старинной живописи и проводить лето на Ривьере. Есть правила, как вести себя сообразно со своим богатством. Русские

---

[439] Бурышкин П А. Москва купеческая Мемуары. М Высшая школа, 1991 — 350 с. — С 113

[440] Цит по Корф С А. Дворянство и его сословное управление за столетие 1762-1855 СПб, 1906.-С. 112.

же не умели и не умеют быть богатыми — в обществе отсутствовали стереотипы поведения богатых людей. Этих правил нет и сейчас. Достаточно посмотреть современные российские фильмы-лубки якобы о жизни «новых русских», чтобы убедиться — представления населения о богатстве не изменились с XIX века, когда крестьяне искренне полагали: «На царе-батюшке золотые лапти, бархатные обмотки, везде зеркала да мебель магазинна».

Русские богачи потому и ведут себя странно, что долгое время по-настоящему богатых людей просто не существовало. До XVIII века их было всего-то несколько десятков или сотен семейств, на протяжении большей части XVIII — несколько тысяч (в конце XVIII века, в относительно благополучный период, среднестатистический житель Российской империи тратил на покупки 17 копеек в год[441]), и лишь в XIX веке в провинции стали появляться относительно богатые люди неаристократического происхождения. Откуда им было взять адекватный образ жизни? Ну а XX век снова катком прошелся по социальной структуре, уравняв всех настолько, что тридцатипроцентная прибавка к зарплате казалась уже верхом материального благополучия.

«Желания людей становились все более непритязательны, — пишет Е. Ю. Зубкова о сталинской эпохе, но эти слова характеризуют отношение к богатству на всем протяжении русской истории. — ...Набор благ, составляющий для большинства современников „предел мечтаний", оскудел настолько, что стабильная зарплата, дающая возможность прокормить себя и семью, постоянное жилье, пусть даже комната в коммунальной квартире, уже считались подарком судьбы, настоящим счастьем. Восприятие счастья как отсутствие несчастья формировало у людей ...особое отношение к жизни и ее проблемам»[442].

В русском фольклоре не закрепилось особо уважительного отношения к богатству. Если в сказке говорится — «жить-поживать да добра наживать», то под добром подразумевается необходимый набор имущества. Когда в сказке хотят подчеркнуть достоинства героя (даже если он царского рода), то говорят, какой у него кафтан красивый, сабля острая, конь резвый, терем высокий и так далее, — но никогда о цене и количестве символов богатства. Не могло быть в России больших личных богатств, передаваемых по наследству. В условиях, когда система качается то в стабильное, то в нестабильное состояние, мобилизует и перераспределяет, невозможно передавать из поколения в поколение сколько-нибудь значительные накопления.

А возможностей потерять имущество довольно много.

Во-первых, постоянные войны, преимущественно с кочевниками. Война с этим противником более разорительна, чем война с оседлым государством. В оседлых земледельческих странах население делится на воинов (комбатантов) и мирных жителей (нонкомбатантов), боевые действия не являются всенародным занятием. Если два земледельческих государства в ходе военных действий поубивали друг у друга больше половины мужского населения, то война прекращается автоматически — некому пахать землю, урожай падает. Обеднение страны не позволяет содержать армию. Война временно прекращается сама собой из-за того, что войско мельчает. Ждут, когда вырастет следующее поколение работников, которое сможет прокормить следующее

[441] См.: Римов Р. Указ соч С 19.

[442] Зубкова Е Ю Указ соч № 4. - С 106.

поколение воинов. Неудивительно, что в европейской истории были и Столетняя, и Тридцатилетняя, и другие длительные войны.

Английский историк Роуз писал о войнах европейского средневековья: «Мы не должны смотреть на войну той эпохи как на нечто подобное тотальной войне современного общества: она была скорее способна поглотить избыток жизненной энергии общества, нежели обескровить его; она в основном занимала только тех, кому нравилось ею заниматься. И она не была продолжительной: она то вспыхивала, то угасала, особенно на море, где были длительные интервалы, когда ничего не происходило»[443]. Иное дело кочевая война. Технология кочевания такова, что при наличии лошадей для выпаса скота требуется лишь около 20% мужчин племени. «Таким образом, из производственной сферы (небольшим числом ремесленников здесь можно пренебречь) высвобождался труд восьмидесяти процентов взрослых мужчин. Они могли целиком, профессионально посвятить себя войне. Эта особенность хозяйства кочевников позволяла им... наносить страшные удары земледельческим народам, значительно превосходящим их и численностью, и уровнем культуры»[444]. Если в ходе набега племя потеряло 80% мужского населения, то с экономической точки зрения оно никакого ущерба не понесло. Достаточно по окончании войны разделить всех женщин между уменьшившимся в пять раз мужским населением и продолжать воспроизводство материальных благ и населения. Поэтому война для них объективно является экономически выгодным занятием - понесенные потери компенсируются захватом чужого имущества.

У кочевых народов в войне участвует практически мужское население, вследствие чего в качестве подлежащих уничтожению врагов рассматривается все побежденное племя, включая младенцев. Стереотипы поведения кочевников на войне традиционно кровожадны, они не делят противника на воинов и мирное население[445]. Земледельческий образ жизни ставит экономические ограничения слишком разрушительным войнам, у кочевых народов этого предела нет.

В войне с кочевым народом нельзя было позволить себе потерпеть поражение, это приводило к подлинной катастрофе. Жертвы и лишения мирного населения, угроза потери жизни и имущества в случае такой войны были гораздо серьезнее, чем в войне с оседлым государством. Русская же система управления вырабатывалась именно в годы борьбы с кочевниками. Сначала с хазарами, потом с печенегами, затем с половцами, потом с татарами (причем каждая последующая волна кочевого нашествия была в военном отношении сильнее предыдущей, и в силу большей военной эффективности эти волны сменяли друг друга).

Феофилакт Болгарский писал в X веке о печенегах: «Их набег — удар молнии, их отступление — легко и тяжело в одно время; тяжело от множества добычи, легко — от быстроты бега. Нападая, они предупреждают молву. А главное — они опустошают чужую страну, а своей не имеют. Жизнь мирная — для них несчастье, верх благополучия — когда они имеют удобный повод для войны. Самое худшее то, что они своим множеством превосходят весенних пчел, никто

---

[443] Rowze A Z. The Expansion of Elizabethean England. London, 1955. P 239

[444] Берзин Э. Указ соч С. 48.

[445] См Нестеров Ф. Указ. соч. С. 14

еще не узнал, сколькими тысячами они считаются: число их бесчисленно»[446].

Поход Батыя — лишь одно из бесчисленных кочевых нашествий. Так, лишь за последнюю четверть XIII века, «по подсчетам В. В. Каргалова, Орда провела не менее пятнадцати крупных походов. Многие города (это после Батыя) снова и снова разрушались: Переяславль-Залесский — четырежды, Муром, Суздаль, Рязань — по три раза, Владимир — дважды»[447].

«В 1561 г., когда уже были покорены Астраханское и Казанское ханства и Московское государство вышло к Хвалынскому (т. е. Каспийскому) морю, проникшие через незащищенную степь татары сожгли Москву. Юг оставался крайне опасным до начала XVIII века. Даже в районе Тулы в XVII веке места были заселены слабо, заниматься мирным трудом было практически невозможно. На Руси существовала поговорка „Не хвались в Поле едучи, а хвались — из Поля"»[448]. Татарские, и не только татарские, набеги продолжались вплоть до второй половины XVIII века, когда Гирей последний раз вырвался из Крыма.

Когда Россия стала колонизовывать земли на востоке, она фактически находилась в состоянии непрекращающейся войны с кочевыми племенами, защищавшими свои степи. «Вся русская литература последующего (то есть XVIII) столетия полна рассказами об этих постоянных стычках»[449]. Русские поселенцы постоянно подвергались набегам. Для чего в киргиз-кайсацкой степи стояла описанная Пушкиным Белогорская крепость, один из многих степных укрепленных пунктов? «Русская крестьянская колонизация была бы немыслима без крепостей, без засечной черты и без помощи бегущих от закона казаков»[450].

Но главной причиной потери имущества населением в военное время был не грабеж со стороны неприятеля, а мобилизационные действия собственного государства, например, введение Петром I разорительной подушной подати на нужды Северной войны, порча монеты и бесконтрольный выпуск бумажных денег во время прочих войн. Да и просто грабежи, если даже своя армия идет через территорию страны, то известно, как это сказывается на материальном положении населения.

А в XVIII веке армию в целях экономии казенных средств расквартировывали по всей территории страны. «...Армия как-то расселилась, и ей приказано было воров ловить, за законностью наблюдать, недоимки выколачивать и самой заботиться о пропитании, дабы „добрый анштальт внесть", — писал В. О. Ключевский. — Долго помнили плательщики этот добрый анштальт. Шесть месяцев в году деревни и села жили в паническом страхе от вооруженных сборщиков среди взысканий и экзекуций. Не ручаюсь, хуже ли вели себя в завоеванной России татарские баскаки. Армия, расквартированная по стране, вела себя в России, как в завоеванной

---

[446] Цит. по Каргалов В. В Внешнеполитические факторы развития феодальной Руси Феодальная Русь и кочевники М Высшая школа, 1967. — С 25

[447] Юрганов А Указ. соч С 26

[448] Саатчян Г Русское Поле // Родина, 1996 - № 2 - С. 48-49

[449] Бродель Ф Указ соч С 112

[450] Бродель Ф. Указ соч С. 115.

стране»[451].

Другое бедствие, препятствовавшее накоплению и наследованию богатства, — пожары. Жители большинства западноевропейских стран переселились в каменные дома еще в средневековье. Дома переходили по наследству и сохранялись веками. Параллельно люди из поколения в поколение копили деньги, и через век-другой иной бюргер или даже крестьянин мог получить в наследство вполне приличную сумму и открыть свое дело.

Российское население в силу климатических условий не могло жить в каменных домах. Деревянные дома постоянно горели (гораздо чаще, чем в наше время горят деревенские дома, так как в старину они были перенаселены, полны детей и освещались пожароопасной лучиной), выгорали не только деревни и села, но целые города. "Записки иностранных путешественников о Москве наполнены известиями о пожарах. Не проходило почти недели без того, чтобы не сгорали целые улицы. Пожары были, так сказать, привычным, ежедневным явлением, к которому относились довольно равнодушно; если пожар истреблял сотню или две домов, о нем и не говорили много; только тот пожар считался в Москве большим и оставлял о себе память, который истреблял по крайней мере 7000 или 8000 домов»[452]. Как только с пожарами ни боролись!

По указу Екатерины II изменили ранее существовавшую круговую планировку деревень (удобную, в частности, для обороны) и стали строить деревни двумя нитками вдоль дорог, как сейчас, — так легче бороться с пожарами. Эти и многие другие меры мало помогали, избы по-прежнему горели. Кроме того, надо учесть, что пожары были еще инструментом уравниловки. Как только кто-то высовывался из общего ряда, начинал раздражать соседей, ему подпускали «красного петуха», то есть попросту поджигали дом, со всеми вытекающими отсюда последствиями. «Лихие люди часто прибегали к особенному средству поживиться на чужой счет: они поджигали дома зажиточных людей, прибегали на пожар будто для спасения имущества и воровали в обширных размерах»[453]. Все накопления, собранные за жизнь целого поколения семьи, приходилось тратить на строительство новой избы после очередного пожара. Почти каждое новое поколение начинало копить с нуля.

Другой фактор, препятствующий накоплению имущества и неравенству, — неурожайные годы и вызванный ими голод. Выделяют две крупные страны, наиболее подверженные этому периодическому бедствию, — Россию и Индию[454]. В Индии неурожай связан с тем, что в некоторые года не приходит муссон. В России же, как только земледелие вышло за пределы области смешанных лесов, каждые десять-одиннадцать лет случались засухи. «Исследователи насчитывают за 830 лет (1024-1854 гг.) 120 учтенных неурожаев»[455].

Неурожайные годы были одним из элементов уравниловки. Когда наступал голод,

[451] Ключевский В. О. Собр соч. В 8 т Курс русской истории Т 4 — С 98.

[452] Ключевский В О. Сказания иностранцев.. С 181.

[453] Там же.

[454] См Бродель Ф Указ соч. С 87

[455] Хромов П А Указ соч С 75.

зажиточные люди были вынуждены расходовать свои сбережения на прокормление многочисленных родственников и даже соседей. В голодные годы сглаживалось накопившееся в течение предыдущих урожайных лет имущественное неравенство. У кого амбар полный — тот тратился на содержание родни, у которой амбар пустой. Крепкие родственные и общинные традиции не позволяли утаить зерно от «своих». Да и помещики в неурожайные годы участвовали в перераспределении скудных продовольственных ресурсов в пользу неимущих (помещиков можно понять — им надо было обеспечить выживание не только справных крестьян, но и всех своих крепостных).

Следующим по счету, но не по значению, фактором, уравнивающим доходы и препятствующим накоплению богатства и передаче его по наследству из поколения в поколение, было лихоимство властей, поборы и прямые изъятия имущества представителями государства. Всякий хоть сколько-нибудь приподнявшийся над средним уровнем нищеты сразу становился объектом вымогательства и даже прямого грабежа. Характерным было, например, «бесцеремонное обращение с купечеством — которое никогда не было вполне частным собственником и могло в любой момент быть принуждено государством отвечать своими средствами по принудительным поставкам»[456]. Нет необходимости приводить факты — ими полны и литература, и народный фольклор.

Если суммировать перечисленные выше возможные причины потери имущества: война, набег кочевников, армейский постой, помещичий произвол, поборы со стороны властей, вымогательство со стороны родственников и общины, пожары, разорительные неурожайные годы, то становится очевидной невозможность долговременного обогащения и передачи богатства по наследству. Что не отняли чужеземные супостаты — заберет родное государство, что осталось от государства — заберет барин, что не сумел отнять барин — заберет община, что не заберет община — заберут родственники и так далее.

В России богатый, как и бедный, не имел никаких гарантий, никакой уверенности в завтрашнем дне. Не случайны русские пословицы «От тюрьмы да от сумы не зарекайся», «Всех денег не заработаешь», «Деньги что навоз — сегодня нет, а завтра воз»и множество других пословиц и поговорок, пропагандирующих пренебрежительное отношение к деньгам как к временному явлению. Как правило, богатство не обеспечивало своему владельцу физическую безопасность, накопленное имущество не делало жизнь своего владельца продолжительнее и счастливее, чаще наоборот.

Недавний переход к рынку пока не изменил эту ситуацию. «Детальный анализ масштабов и характера мобильности домохозяйств по доходам в России в середине 90-х годов показал неустойчивость экономического положения подавляющего большинства домохозяйств, отсутствие возможности следовать долговременным экономическим стратегиям, растрачивание усилий и ресурсов на оперативное реагирование на внешние воздействия. Не случайно, что в последнее время и население, и исследователи говорят прежде всего о стратегиях выживания, а не о росте материального благополучия. И бедные, и богатые не защищены от „зигзагов" экономической

[456] Криворотов В Указ соч С 34.

политики государства. И хотя размеры материальных потерь у них разные, но в том и в другом случае речь идет об утрате социальной перспективы»[457].

Негарантированность материального положения, постоянная угроза разорения выработали в людях «облегченное» отношение к собственности, своей или чужой. Например, в средневековой Руси «...кража для того, чтоб накормить гостя, не считается преступлением»[458]

Уравнительные правила жизни вынуждали зажиточных людей по возможности прибедняться. А раз надо скрывать имущество, то какой же смысл его зарабатывать? Разбогатевший человек не становился более независимым, в каком сословии он родился, в том и помирал. Конечно, были, исключения из правил, предприниматели, выкупившие себя из крепостной зависимости, — Морозовы, Прохоровы, Гарелины, их по пальцам можно пересчитать. Чаще всего барин «видел свою выгоду в том, чтобы такие ремесленники и купцы, оставаясь в крепостном состоянии, по-прежнему несли свои повинности, каким бы ни было их продвижение по социальной лестнице»[459]. Разительное отличие от западноевропейских стран, например, от раннефеодальной Англии, где, согласно законодательству, «каждый, владеющий пятью наделами и приимеющий щит, кольчугу и отделанный золотом меч, является тэном (т. е. дворянином „начального" ранга. *—А. П.).* То же звание жалуется купцу, три раза переплывшему море за свой счет»[460]. В более поздние времена «королевские приказы на протяжении XIII и XIV веков принуждали всех лиц с годовым земельным доходом сначала в 20, позднее в 40 и 50, а один раз даже в 15 фунтов (1353) принимать рыцарское звание»[461]. В России стремление к обогащению не являлось столь действенным мотивом в деятельности людей, как это должно быть в нормальной, конкурентной экономике. Представьте, что из западного общества «вынут» желание граждан разбогатеть — все общественное устройство рухнет! А в России представление о неправильности и даже греховности тяги человека к достатку издавна было общепринятым. Как с возмущением писал Ф. М. Достоевский, "Я лучше захочу всю жизнь прокочевать в киргизской палатке, чем поклоняться немецкому способу накопления богатств. Здесь везде у них в каждом доме свой фатер, ужасно добродетельный и необыкновенно честный. Вся здешняя семья в полнейшем подчинении у фатера. Все работают как волы и копят деньги, как жиды. Лет через 50 или 70 внук первого фатера передаст сыну значительный капитал, тот своему, тот своему, и поколений через 5-6 выходит сам барон Ротшильд или Комп. Право, неизвестно еще, что гаже: русское ли безобразие или немецкий способ накопления честным трудом»[462].

Когда же свалится в руки обещанный пословицей воз денег? Когда можно разбогатеть? В периоды нестабильного состояния общества, в годы интенсивного перераспределения ресурсов. В

[457] Богомолова Т Мобильность населения России по доходам // ЭКО, 1999 —№10 —С 93

[458] Ольман С. «Шмыни» при дворе Алексея Михайловича // Столица, 1994 — № 9. — С 29

[459] Бродель Ф Указ соч С 556

[460] Дельбрюк Ганс Указ соч С 107

[461] Писарев Ю И Место служилого рыцарства в социально-политической жизни АН XIV веке // Средние века, 1973 — Вып 37. — С 84

[462] Достоевский Ф М Собр соч В 20 т Дневник писателя за 1876-1877 гг Т. 19. - 384 с - *С 48.*

аварийно-мобилизационных условиях те люди, которые смогли пристроиться к каналам перераспределения, могут фантастически быстро обогащаться. В переломные эпохи революций и радикальных реформ появляются целые прослойки нуворишей. Так было и при Иване Грозном, и при Петре I, и в начальный послереволюционный период, и сейчас, в перестроечные и постперестроечные годы.

Одни богатели благодаря успешной хозяйственной деятельности (сводящейся, как правило, к перераспределению ранее созданных благ), другие — за счет использования служебного положения, которое в суровые нестабильные годы становилось особенно прибыльным. Как верховная власть ни пыталась бороться с коррупционерами, мобилизационно-перераспределительная деятельность не могла не обогащать администраторов. Например, Петр I прилагал значительные усилия для ликвидации лихоимства, но «цели своей Петр достиг лишь в незначительной степени. Казнокрадство в результате петровской перестройки достигло невиданного прежде размаха, и отыскать казенные деньги, „которые по зарукавьям идут", ему не удалось»[463]. О масштабах казнокрадства того времени «говорят сведения о том, что из 100 собранных податных рублей только 30 руб. попадали в казну»[464].

Даже в годы сталинских репрессий и показной скромности в быту существовали нувориши (разумеется, скрытые). «Почти у любого чиновника сталинской эпохи рыльце было в пушку, и при желании его можно было „прижать". ...Перед реформой 1947 г. в сберкассе при Центральном телеграфе, где традиционно держали деньги кремлевские и цековские аппаратчики, ежедневный оборот увеличился с 88 тысяч рублей до 2 млн 200 тысяч рублей.

На сотни процентов возросла выручка ювелирных и промтоварных магазинов, даже музыкальных. Чтоб сохранить остатки товаров, магазины стали закрываться на переучет. С прилавков коммерческих магазинов, которые торговали по высоким ценам, но без карточек, были сметены колбасы, сыры, масло. После начала реформы 14 декабря 1947 г. банковские местные умельцы стали принимать вклады задним числом. Кто-то на этом попался, но основная масса деньги сохранила»[465].

Если денежная реформа 1947 года продемонстрировала растущую коррумпированность государственного аппарата при плановой экономике, то августовский кризис 1998 года наглядно показал размах коррупции в условиях рынка. «Те, кто заранее получил доступ к информации о точной дате дефолта, смогли сколотить колоссальные состояния, — рассказывает депутат Госдумы Иван Грачев. — Меня поразили суммы, которые перекочевали в карманы недобросовестных фирм и чиновников. Я знал, что многие чиновники играли на рынке ГКО, использовали другие возможности наживаться за счет доступа к конфиденциальной информации, но августовский дефолт стал просто апофеозом...»[466].

---

[463] Архангельская Н Вертикальная Россия // Эксперт, 2000 —№19 —С 53

[464] Хромов П А. Указ. соч. С. 297.

[465] Жирнов Е. Как воровали при Сталине // Труд, 1999, 25 мая

[466] Цит по Рубченко М Не болтай! С 15

Нынешние «новые русские», несомненно, побили все рекорды своих исторических предшественников. Имущественное неравенство в сегодняшней России достигло невиданного прежде уровня. Средний душевой доход 15% богатых в России в восемь раз выше, чем у 85% всех остальных российских граждан. При этом те же 15% имеют 57% всех денежных доходов, обладают 92% доходов от собственности, 85% сбережений, 99% общих сумм покупки валюты[467]. Привыкшее к уравниловке общество не имеет встроенных механизмов ограничения неравенства, и маятник по-прежнему попеременно движется то к казарменному равенству (в стабильной фазе), то к вопиющей нищете большинства на фоне сказочного обогащения немногих (в нестабильной фазе).

В первую очередь богатеют те, в ком в меньшей степени развиты традиционные стереотипы поведения, люди, не получившие традиционного русского воспитания. Например, не связанные стереотипами уравниловки представители национальных меньшинств. Что касается русских, то чаще других материального успеха достигают люди, в силу каких-то частных причин выросшие не в семье, а, скажем, в спортивном или музыкальном интернате или в какой-то иной необычной среде. Нередко это те, кем еще в детстве судьба распорядилась весьма жестоко, но в качестве скромной компенсации избавила их от балласта устаревших стереотипов поведения.

Собранные в нестабильные периоды богатства, как правило, не удается передать по наследству. Эта фаза потому и является мобилизационно-перераспределительной, что все имущество в конечном счете мобилизуется и перераспределяется. Процесс передела не затихает на первых нуворишах. Так, созданные олигархами в ходе недавних рыночных реформ финансово-промышленные империи были в одночасье сметены августовским кризисом 1998 года. Началось новое перераспределение, судя по всему, не последнее. «Если в 1996 г. борьба за контроль завершилась в 25% российских корпораций, в начале 1998 г. — в 50%, то после кризиса 1998 г. опять произошел откат. О вновь начавшемся в 1998-1999 гг. массовом перераспределении собственности в корпоративном секторе говорят данные регистраторов...»[468].

Поскольку наскоро сколоченные в нестабильный период богатства противоречат русским национальным стереотипам уравнительного распределения, получены «неправедным» путем с точки зрения традиционной (то есть существовавшей в стабильную эпоху) морали, то население не может примириться с существованием богатых людей. Отсюда один шаг до морального оправдания грабежей и поджогов их имущества. Еще в 20-х годах XX века популярный психоаналитик А. Б. Залкинд считал, что вечную заповедь «не укради» необходимо толковать с сугубо классовых позиций, заменив ее этической формулой т. Ленина «грабь награбленное», которая является лишь русским видоизменением марксистской формулы «экспроприация экспроприаторов»[469].

Уравнительное распределение и периодические колебания системы управления то в стабильное, то в нестабильное состояние не давали людям шанса разбогатеть и надолго сохранить

---

[467] См Зарплата вечный камень преткновения или реальный экономический стимул // Человек и труд, 1999 - № 4 - С 55

[468] Радыгин А , Сидоров И Указ соч С 50.

[469] См Залкинд А Б Революция и молодежь М , 1926 —128 с.— С 53

материальное благополучие. Тем самым блокировалась возможность удовлетворения «относительных» (в терминологии Дж. М. Кейнса) потребностей — стремления получить имущественное превосходство над окружающими, стремления, являющегося важнейший стимулом хозяйственной деятельности.

Оставался второй мотив, заставляющий людей трудиться по возможности более производительно, — работа для удовлетворения «абсолютных» (по Кейнсу) потребностей, для собственного пропитания и обеспечения минимальных жизненных удобств, в крайнем случае, для выживания и простого демографического воспроизводства по принципу «не до жиру, быть бы живу». Однако русская модель управления выработала целый ряд механизмов, делавших излишней заботу о труде ради собственного существования. Перераспределение ресурсов позволяло и работящему, и неработящему, и умеющему, и неумеющему выжить примерно с одинаковой вероятностью. Механизмы такого перераспределения были различны в разные эпохи, имели отраслевые и региональные особенности, но суть их оставалась всегда одна и та же — каждый должен иметь возможность выжить независимо от того, успешно или неуспешно он работает.

Начать с воспринятого православием и ставшего распространенным языческого обычая толоки — помощи, когда безлошадным или просто бедным крестьянам «мир» вспахивал землю, строил дом, выполнял за них те или иные работы, предоставлял хозяйственный инвентарь и так далее. Мероприятие это было, как и последующие коммунистические субботники, добровольно-принудительным. «На работу должны идти все, не желающего может принудить староста»[470]. Причем помощь-толока, в соответствии с обычаями, была оформлена не как унизительная милостыня, а как праздник; на нее даже приходили в нарядной одежде, и заканчивалась она всеобщим угощением (ну точно как субботник!).

Крепостное право практически обеспечивало пьяницам и дармоедам выживание, так как крепостные «души» стоили денег, являли собой собственность, барин не хотел их терять и вынужденно их содержал. Бедные бесплатно пользовались общинными благами, в частности, школами и церквями, построенными преимущественно за счет зажиточных общинников.

Как и во всякой замкнутой социальной системе, где действует уравнительное распределение и ресурсы перераспределяются в пользу неэффективных хозяев, в крестьянской общине постепенно увеличивалась доля бедняков, не имевших возможности самостоятельно обработать свой надел.

«В Англии в конце XVIII века рабочая лошадь получала в год 120-130 пудов овса, то есть примерно 5,7 кг в день. В России в то же время в сутки лошадь получала 1,4-1,65 кг овса, а „неработающим лошадям" через сутки (!) полагалось по 1,3 кг. Естественно, что крестьянские лошади были мелкими, слабосильными и весной буквально падали от бескормицы. Ранний сев составлял трудную проблему — надо сеять, а лошадь еле стоит на ногах. Только побыв на подножном корму, лошадь становилась пригодна к пахоте.

А время упущено: поздний сев ставил урожай, особенно овса, под угрозу ранних осенних заморозков. Кроме того, резкий переход к зеленому корму нередко вызывал у лошадей болезни. Недаром уже в пору развития капитализма в России в 70-80-х годах XIX века в центральных ее

[470] Традиционные нормы поведения С 63

районах число безлошадных хозяйств достигало четверти всех крестьянских дворов, а к 1912 г. в 50 губерниях страны насчитывалось уже 31% безлошадных хозяйств. Число безлошадных и однолошадных хозяйств достигало в конце XIX — начале XX веков 55-64% всех дворов»[471].

В России можно было прожить, не работая вообще. Например, нищенствовать. В Западной Европе нищенство как антиконкурентное явление преследовалось. Человек, который не участвует в конкуренции, но получает доход, тем самым подрывает общественную мораль и трудовую мотивацию. Он перераспределяет прибавочный продукт не в ту сторону, в которую нужно обществу. Милостыня забирает часть дохода у эффективного хозяина в пользу неэффективного, а надо наоборот. Поэтому нищих, как правило, преследовали. В средневековой Англии королева Елизавета издала специальный закон о бедных — бродяжничество считалось преступлением. Были организованы работные дома, фактически каторги, где бродяг и нищих заставляли работать. Во Франции подобные заведения мягко именовались воспитательными домами, в Германии они откровенно назывались смирительными домами, но по существу они представляли собой тюрьмы для бродяг и нищих.

По мере развития европейской цивилизации отношение к нищим ухудшалось прямо пропорционально степени развития рыночной экономики. Как писал Гастон Рупнель, «В XVI веке чужака-нищего лечат или кормят перед тем, как выгнать. В начале XVII века ему обривают голову. Позднее его бьют кнутом, а в конце века последним словом подавления стала ссылка его в каторжные работы»[472].

Вот краткий перечень предусмотренных европейскими законами XIX века санкций в отношении бродяг и нищих.

Англия: в соответствии с актом 1824 года, «праздношатающимся» грозила тюрьма с тяжелыми работами сроком до одного месяца, для изобличенных вторично срок увеличивался до трех месяцев, неисправимые бродяги отсиживали в тюрьме до одного года с присоединением по усмотрению суда телесного наказания.

Австрия: в 1885 году был принят закон, согласно которому бродяжничество наказывалось арестом сроком от одного до трех месяцев, нищенство — от восьми дней до трех месяцев.

Италия: принятый в 1888 году закон был менее строг к бродягам. Сначала они «подвергались предостережению». Суд назначал срок, в течение которого осужденный обязан был найти работу и жилье. В случае неисполнения — тюрьма до одного года.

Германия: во второй половине XIX века бродяги арестовывались на срок от одного дня до шести недель. Для помощи им устраивались «станции призрения», где в уплату за продовольствие и ночлег призреваемые были обязаны работать до полудня следующего дня.

Швеция: бродяга, попавшийся в первый раз, получал предостережение от местной администрации. Вновь изобличенный в течение двух лет в том же поступке мог быть отдан в принудительные работы на срок до одного года (закон от 12 июня 1885 года, статья 3).

Франция: согласно Уголовному кодексу конца XIX века, нищим и бродягам, задержанным

---

[471] Лященко П И История народного хозяйства СССР В 3 т М Госполитиздат, Т 2 —1956 — 728 с.- С 275

[472] Цит. по Бродель, Ф. Указ. соч. С. 90

переряженными или при оружии, грозила тюрьма на срок от двух до семи дней.

Норвегия: нищий, задержанный в первый раз, попадал в тюрьму на срок от трех до сей дней или в работный дом до двух месяцев, во второй раз — тюрьма на пять-десять дней или работный дом до четырех месяцев, в третий раз — тюрьма на восемь-пятнадцать дней или работный дом от шести месяцев до одного года (законодательство второй половины XIX века)[473].

В России не было ничего похожего. Еще «Домострой» предписывал: «И нищих, и малоимущих, и бедных, и страдающих приглашай в дом свой и как можешь накорми, напои, согрей, милостыню дай, ибо они заступники перед Богом за наши грехи»[474]. В последующие эпохи законодательство (при полном одобрении православной церкви) продолжило эту традицию. Так, Александр I в указе от 1809 года предусмотрел строгие кары не против бродяг, а против виновных в «несмотрении за ними». Самих же бродяг полагалось препровождать к месту жительства «без всякого стеснения и огорчения»[475].

«Русский человек, всегда готовый помочь сам, не считает предосудительным попросить помощи и для себя. Поэтому во всех сферах русского народного быта, где житейские понятия еще не захвачены потоком новой цивилизации, налаживаемой под европейский тон, прошение пособия Христовым именем не считается позорным, хотя, конечно, и не особенно почетным; во всяком случае, не настолько унизительным, чтоб предпочесть ему даже малое лишение»[476].

С нищими странниками уважительно обращались, кормили-поили, слушали их байки. В северных деревнях были специальные приспособления, облегчающие процесс нищенствования. В домах ставили специальный желоб, похожий на те, что применялись в советских овощных магазинах для засыпки картофеля. Желоб выходил из дома с той стороны, где не было окон, чтобы нищего не было видно из дома. Нищий стучал клюкой в стену, подставлял мешок, и по желобу ему «вслепую» сбрасывали еду. Как тогда говорили, «чтобы бедный не стыдился, а богатый не гордился». То есть старались обеспечить бродягам максимум психологических и физических удобств. «Русское богатство» в 1879 году писало, что в Новгородской губернии «даже погорельцы не ходят за подаянием, а ждут и уверены, что каждый сам придет к ним с помощью по силе и возможности»[477]. Помещики тоже не оставались в стороне. Например, «граф П. А. Румянцев предписывает оказывать крестьянам-погорельцам коллективную помощь, поясняя, что ее „всякому взаимно ожидать надлежит"»[478].

Неудивительно, что количество нищих и бродяг в стране было огромно, что отмечалось иностранными путешественниками еще в средневековье[479]. В последующие эпохи нищие

[473] См. Кашпур, А. «Мамаха» с поленом Из истории нищенского промысла // Родина 1996 — № 4 - С 43

[474] Памятники литературы Древней Руси Середина XVI М.: Художественная литература, 1985. - 625 с. – С. 163

[475] Ульянова Г Просящие Христовым именем (из истории нищенства в России) // Родина, 1993 -№5/6 -С 77

[476] Краевский А Вопрос о нищенстве и организации благотворительности в Москве М , 1889 — Вып. 1 -С. 21

[477] Традиционные нормы поведения С. 63

[478] Милов Л. В Указ соч С 38

[479] См Флетчер Дж. О государстве русском СПб , 1906 - 185 с - С 128

продолжали составлять немалый процент населения[480]. В конце XIX века 70-80% нищих составляли профессионалы, для которых попрошайничество было более легким, чем работа, способом заработать на пропитание[481]. «В сельской местности существовали целые нищенские гнезда — деревни, все жители которых жили за счет профессионального нищенства. Доходы опытного нищего определялись в 15-20 рублей в месяц (что равнялось заработку квалифицированного рабочего)»[482].

Так, в конце XIX века крестьянами одного только Лужского уезда Санкт-Петербургской губернии ежегодно тратилось на милостыню (в пересчете на рубли) не менее 70 тысяч рублей. Ежедневно в каждую деревню приходило по четыре-пять человек нищих. Крестьяне подавали милостыню хлебом, кормили нищего в доме и предоставляли ночлег. Население уезда составляло 136 тыс. человек[483].

«В Москве с давних пор было ходовым слово „пожарники", но имело совсем другое значение: так назывались особого рода нищие, являвшиеся в Москву на зимний сезон вместе со своими господами. Помещики приезжали в Москву проживать свои доходы с имений, а их крепостные — добывать деньги, часть которых шла на оброк в господские карманы.

Делалось это под видом сбора на „погорелые места". Погорельцы, настоящие и фальшивые, приходили и приезжали в Москву семьями. Бабы с ребятишками ездили в санях собирать подаяние деньгами и барахлом, предъявляя удостоверения с гербовой печатью о том, что предъявители сего едут по сбору пожертвований в пользу сгоревшей деревни или села. Некоторые из них покупали особые сани, с обожженными концами оглоблей, уверяя, что только сани и успели вырвать из огня. „Горелые оглобли", — острили москвичи, но все-таки подавали»[484].

Неудивительно, что в нестабильной фазе системы управления государство, озабоченное проблемой повышения трудовой мотивации, начинает бороться с нищенством. Так, Петр I энергично взялся за нищих. «Нищим по улицам и при церквах против прежних указов милостыни не просить, никому не давать, по улицам нишататься; понеже в таковых многие за леностями и молодые, которые не употребляются в работы и наймы милостыни просят и от которых ничего доброго, кроме воровства, показать не можно, а ежели кто даст милостыни нищему, будет с него взят штраф 5 рублей»[485]. Помещика, допустившего нищенствовать своего крепостного, ждал штраф в пять рублей (по указам 1702-гои 1722 года)[486]. По тем же причинам в сталинском СССР в республиканские Уголовные кодексы были введены статьи, карающие за бродяжничество и нищенство.

---

480 См..Линев Д А Причины русского нищенства и необходимые против них меры. СПб , 1891.

481 См. Свирский А Погибшие люди Т 3 Мир нищих и пропойц СПб, 1898 —С 2-3

482 Современное обозрение // Вестник благотворительности, 1900. — № 11 — С 106

483 См Рыбкин М Деревенское нищенство СПб , 1895 -С 8-9

484 Гиляровский В Указ соч С 140

485 Свод правительственных мероприятий, а также ныне действующих узаконений о нищенстве (1881-1893). СПб., Б. г - С 9

486 Там же С. 4

Но в целом на протяжении большей части русской истории преобладает доброжелательное отношение к нищенству. Более гуманное, чем в Европе, отношение к нищим обусловлено обилием причин, по которым русский человек мог оказаться без средств к существованию, — «от тюрьмы да от сумы не зарекайся!». В западных странах нищий с большой вероятностью *являлся* либо бывшим преступником, либо просто асоциальным человеком, ленивым и бессовестным, и общественное мнение так его и воспринимало.

В России же вполне нормальный человек мог оказаться бродягой и нищим. Причины перечислялись выше: война, лихоимство властей, пожар, неурожай и т. д. Поэтому окружающие относились к нищим как безвинно пострадавшим, им помогали, а не преследовали. Вносило свою лепту и православие. «...Церковь не делила бродяг на достойных и недостойных. „Справедливо или несправедливо он просит, и куда бы он ни употребил то, что ему дано, — в том ему судья Бог" (Иоанн Златоуст)»[487].

Не случайно из всех более или менее развитых христианских стран только в России сохранился обычай материальной помощи родственникам. В Европе уже давно забыли, что такое голод (а в Америке никогда и не знали). «Голод был почти неведом на Западе, по крайней мере, на крайнем Западе в XIII веке»[488]. В Европе «в XIV-XV веках калорийность дневного рациона питания колебалась от 2,5 до 6-7 тысяч калорий у богатых. Этот рацион вполне достаточен, и на протяжении трех столетий происходил устойчивый рост населения»[489]. Конечно, и в европейских странах время от времени отмечалась нехватка продовольствия[490], но в целом ситуация была гораздо более благополучной, чем в России. Поэтому там отношения между родственниками не несут на себе отпечатка необходимости материальной помощи.

Если в западной стране подросшие дети уходят из родительской семьи и начинают жить самостоятельно, то они не подвергают тем самым свою жизнь и здоровье опасности. Возможно, они будут вынуждены экономить на всем, у них будет более скромный стол и обстановка, но голодать им не придется. В России, периодически переживающей трудные годы нестабильного режима системы управления, помощь родственникам вплоть до самого последнего времени являлась абсолютной необходимостью. Если родня не помогала, то наименее устроенные в жизни люди могли просто умереть.

Поэтому традиции родственной взаимопомощи у нас по инерции сохраняются. До сих пор считается, что плохие родители — это те, кто не может дать своим внукам (о детях и говорить нечего) высшего образования. Иностранцев удивляет, когда они сталкиваются с патриархальностью материальных отношений в русских семьях, где взрослые дети, сами имеющие детей, не стесняются принимать материальную помощь от своих родителей. На Западе так не принято.

---

[487] См. Ольман С Указ соч. С. 29

[488] Ле Гофф Жак Указ. соч С 95

[489] История Европы. В 8т Т 3 От средневековья к новому времени М . Наука, 1993. — 656 с.- С 21

[490] См Бродель Ф Указ соч С 88

«В современном российском контексте это нередко выражается в том, что родители продолжают содержать даже женатых детей. Поддержка детей и внуков вообще выходит за рамки рыночных отношений – как прямых, так и косвенных»[491], - пишет английский исследователь Теодор Шанин. Генетическая память народа еще помнит голод, и помощь родственниками воспринимается как жизненно необходимая вещь. Такое положение дел, естественно, затрудняет функционирование системы материального стимулирования. Молодежь долгие годы «ищет себя», сидя на родительской шее, вместо того, чтобы по-настоящему работать и зарабатывать.

Упорный труд не давал ощутимого повышения уровня жизни, особенно в условиях бесплатного или фактически бесплатного предоставления населению важнейших благ: образования, здравоохранения, жилья, коммунальных услуг, общественного транспорта и т. д., как это было в СССР "Даже в 1987 году средняя советская семья расходовала лишь 0,3% своего бюджета на оплату всех видов бытовой энергии, получая тепло, горячую воду и газ почти бесплатно, оплачивая счета за электроэнергию по тарифам, не менявшимся с 1947 года. На оплату жилища расходовалось в СССР лишь 3% бюджета семьи, а это самая низкая цифра среди всех стран мира»[492].

Тот же уравнительный эффект имело и поддержание государством искусственно заниженных цен на основные продукты питания и многие виды товаров и услуг. «Для поддержания низких цен на молоко в размере 36 копеек за литр, при себестоимости производства молока в 380 рублей за тонну, правительство расходовало на эти цели в год около 15 миллиардов рублей. Это было в три раза больше ежегодных расходов на войну в Афганистане. Субсидии низких цен на мясо составляли в 1986 году около 40 миллиардов рублей, то есть составляли 10% расходной части бюджета»[493]. Десятки миллиардов рублей прямых и косвенных дотаций ежегодно фактически отнимали трудовые доходы хороших работников и членов их семей в пользу всех остальных.

В 90-е годы сменился социально-экономический строй, а государственный подход к социально-трудовым вопросам мало изменился. Как пишет директор Института социальной политики Высшей школы экономики С. Смирнов, «продвигаемая ныне государственная модель управления процессами на рынке труда основывается на расширении сферы экономического и социального патронирования. А усиление патерналистских тенденций в госполитике приводит прежде всего к росту иждивенческих настроений»[494].

В общем, существовали и существуют сотни разных способов благополучно прожить, не работая вообще или же работая плохо. Поддержит барин, община, родственники, соседи, потом государство, родной колхоз, трудовой коллектив. Не дадут сдохнуть — и дом поправят, и коммунальные удобства проведут, накормят, обогреют, бесплатно вылечат и обучат, отвезут и привезут, на худой конец, в дом престарелых пристроят. Все как положено. Странно, что люди

---

[491] Шанин Т Почему до сих пор не умер русский народ // Эксперт, 2000. — № 1-2 — С 30-31

[492] Медведев Ж. Не гонка вооружений погубила СССР // Международная жизнь, 1998 — № 1 — С 104-112 -С 183

[493] Медведев Ж Не гонка вооружений . С 183

[494] Смирнов Из света в тень // Эксперт, 2000 - № 30 - С 8

вообще соглашались работать. Первый стимул — работа для обогащения — отпал в силу уравниловки, второй возможный стимул — работа для поддержания существования — отпал в силу благоприятного устройства русского общества, когда все помогают ленивому, пьяному и убогому. Лень была экономически обусловлена и не могла не стать чертой национального характера.

Наши соотечественники используют любую прореху, любое послабление системы управления для снижения интенсивности тру-

да. Примеры из дореволюционного времени: «Отдел металлообрабатывающей промышленности общества заводчиков и фабрикантов Московского промышленного района разослал своим членам циркуляр с анализом работы предприятий общества за полгода. В нем констатировалось: введение 8-часового рабочего дня, то есть сокращение его на 20%, не только не компенсировалось повышением качества и интенсивности труда, но и сопровождалось их понижением на 96% предприятий.

На Московском арматурном заводе производительность труда упала на 35-45%, на котельном заводе Донгауера, механическом заводе Кайзера — почти наполовину. Рабочие завода Кайзера заявили, что „теперь они себя так „ломать" не станут (хотя их зарплата за полгода выросла в два раза, а рабочий день сократился до 8 часов)"»[495].

Как в русском языке звучит увольнение с работы? «Уволить», то есть дать волю, освободить, облагодетельствовать. По-английски невыход на работу в прямом переводе звучит как «отсутствие» (абсентеизм), без какой-либо эмоциональной окраски этого факта. В русском языке в данном случае употребляется особый термин — «прогул», от слова «гулять», то есть праздновать. Невыход на работу как праздник! Это только в официально одобренной песне звучало: «Трудовые будни — праздники для нас!». Русский язык не обманешь, он откровенно показывает, что для нас праздник. В общем, как гласят популярные поговорки — «Работа не волк, в лес не убежит», «Работа дураков любит».

[495] Цит по Земцов Б Ментальность масс в канун «великих потрясений» // Свободная мысль, 1997. - № 11 - С 89

Заначка

Существует единственный вид дохода, относительно защищенный от негативного воздействия уравниловки, — заначка, то есть доход, скрытый от государства, предприятия или семьи. В периоды стабильного состояния системы управления заначка является практически единственным фактором имущественной дифференциации общества, и потому она самый желанный в России вид заработка. Причем способы, с помощью которых в стабильные, застойные годы добывается заначка, в нестабильное время легализуются и становятся главными каналами перераспределения имущества. Административно-хозяйственные отношения по поводу создания и перераспределения заначки играют роль заповедника рыночно-конкурентных стереотипов поведения, сберегающего ростки будущего нестабильного режима системы управления.

Иначе говоря, конкуренция и трудовая мотивация, которые буйным цветом распускаются в нестабильный период, на противоположной фазе развития, в стабильное время, существуют в скрытом, анабиозном состоянии, в виде левых работ и заначки. Так, освоенные еще в брежневские времена основные подходы к получению левых заработков, в перестроечный и постперестроечный периоды трансформировались в идеологию и практику русского бизнеса, обусловив его специфику. Не случайно на гребне волны первоначального накопления капитала оказались именно те люди, кто и до всякого легального рынка имел опыт работы в теневой экономике, опыт получения заначки.

Заначка — заработок, который можно утаить от государства, от барина, от главы семейства, от жены, от родителей, от директора, от начальника цеха, от мастера, от коллег, от бригадира. Это доход, которым человек, подразделение или целое предприятие могут распоряжаться самостоятельно, не делясь с вышестоящей организацией. В этом особая ценность заначки, особенно в условиях постоянной угрозы перераспределения "сверху" или "сбоку" (со стороны родственников, коллег и соседей). Люди ищут те работы, где заработок не регистрируется, не облагается налогами, займами, снижением расценок, продразверсткой, оброком, алиментами, о котором не знают родители и соседи. То есть левые работы, шабашки всех видов.

История заначки уходит в седую древность. Когда мобилизация и перераспределение ресурсов стали главными элементами русской модели управления, в качестве противодействующего фактора не могла не возникнуть развитая культура утаивания доходов. В самой основе Московского государства находилась заначка. Из тех средств, которые великий князь московский должен был собрать с русских земель, чтобы отвезти в качестве дани татарам, он скрывал (заначивал) в пользу Москвы определенную часть. Фактически Россия построена за счет заначки. Сам подход к государству как к средству получить в свое распоряжение общак и оставить себе из этого общака заначку — в этом и состояла суть старомосковской системы управления, той самой системы, которая потом развернулась в русскую модель управления. Заначка превратилась в один из

базовых элементов этой модели.

Чтобы опередить князей-соперников в борьбе за благосклонность Орды, за получение ханского ярлыка на великое княжение, Александр Невский и продолжившие заложенную им политическую традицию московские князья ввели в систему управления принципиально новые элементы: использование вышестоящей организации (в лице Орды) для подавления внутренних конкурентов, мобилизацию и перераспределение ресурсов как главную функцию управления (московские князья собирали со всей Руси дань для татар), «заначку» как основной источник финансирования (часть дани Москва утаивала от Орды в свою пользу), «приручение» вышестоящей организации путем прикармливания взятками ее функционеров (в результате чего ордынская администрация быстро деградировала) и прочие особенности.

«Ордынцы передали функции сбора дани великому князю, каковым к тому времени оказался выслужившийся на кровавом погроме восставшей Твери московский князь Иван Калита. И именно он стал по существу первым главой ордынской администрации на Руси, составленной из местного населения, — именно эти функции неукоснительно выполнял великий князь, беспощадно сдирая дань со всех... И получал награды за верную службу — ярлыки на отдельные земли от хана (Галич, Углич, Белозеро и т. д.). Именно так, как известно, было заложено могущество Москвы»[496].

Заложенный отцами-основателями Московского государства механизм конвертации административных полномочий в деньги вскоре распространился вниз по всем ступенькам управленческой лестницы. На среднем уровне управления заначка была институционализирована в форме так называемых «кормлений». «В XV веке местное управление осуществлялось путем кормлений. Бывшие удельные князья и бояре получали свои или иные вотчины во временное управление с содержанием от местного населения, становясь государевыми наместниками в городах или волостелями в сельских вотчинах. Однако к середине XVI века кормленщики, чьи доходы изрядно превышали „корм", стали тунеядцами за счет государства и местного населения»[497]. «С одной стороны, правительство старалось ввести понятие о службе государству как об общественной должности, с другой — старый обычай заставлял смотреть на нее только как на источник кормления»[498].

На самом низовом уровне управленческого аппарата заначка как плата за перераспределение ресурсов приняла форму обыкновенной взятки. А поскольку перераспределение и мобилизация ресурсов — главное содержание управленческих процессов в России, постольку и взяточничество приняло невиданный в христианском мире размах. Причем обусловленность взяточничества структурой и механизмами управления была осознана населением достаточно давно. Чего стоит один бытовой пример: «В 1637 г. в Путивле казак открыто хвастался, что „я де государя не слушаю, откупил я де деготь в Володимерской чети у дьяка Тимофея Голосова, а не у государя, и пошлины откупные плачу Голосову, а не государю". На возражение „ино де Голосов больше го-

[496] Криворотое В Указ соч С 30-31

[497] Карпец В И Верховная власть // Советское государство и право, 1985 — №9 —С. 108

[498] Ключевский В О Сказания иностранцев   С 116

сударя?", казак ответил: „Находить де тебе прежде государя Голосов двор"»[499].

По мнению В. О. Ключевского, нет оснований «считать преувеличенными отзывы иностранцев XVII века о продажности суда в Московском государстве, о том, что судьи открыто торговали своими приговорами, что не было преступления, которое не могло бы при помощи денег ускользнуть от наказания; и такие отзывы простираются не на один суд и не на одни второстепенные или удаленные от центра органы управления; иностранец, приехав в Москву, прежде всего узнавал, что здесь посредством подарков можно всего добиться, даже при дворе»[500].

«В XVII веке подношения приказным были нескольких видов. „Почесть" полагалась заранее для успешного продвижения дела, „поминки" — за конкретную работу с целью ее ускорения и „посулы" (взятки) — за нарушение закона. Они в несколько раз превышали жалование»[501]. Например, крупные монастыри, у которых были свои рыбные ловли, ежегодно раздавали в Москве «в почесть» изрядное количество рыбы. Существовало даже выражение «бить челом сковороткою рыбки». В 1674 году Иверский монастырь бил челом А. С. Матвееву «сковородочкой свежей рыбки на двух возках»[502]. Доходы приказных подьячих, получаемые подобным образом, в несколько раз (не менее трех) превышали размеры их окладного жалованья[503].

Иван Посошков в начале XVIII века предлагал вообще прекратить выплату жалованья приказным из казны. «Пропадает она (казна. — *А. П.)* даром, ни за одну деньгу гинет. Пропитания ради главным судьям и приказным людям учинить оклад з дел, по чему с какова дела брать за работу, с каковые выписки иль с указа какова, иль с грамоты, иль с памяти»[504]. Размер платы приказным в XVII веке не только не вырос, но еще и понизился со 100 рублей в год до 88 в 1687-1688 годах. Средний размер жалованья подьячим сократился с 14,3 рубля до 9,5 рубля. Были подьячие, вообще не верстанные жалованьем, к 1682 году их было 40% от общего числа. Им правительство разрешало компенсировать нехватку жалованья из денег, отпускаемых на покупку бумаги, чернил, свечей и т. д.[505]

Выписка из дела имела твердую таксу — 10 копеек за лист. Коммерческий подход подьячих к делу выражался в размашистом почерке и большом расстоянии между строками — таким образом, количество листов увеличивалось и плата, соответственно, тоже. Посошков, имея в виду это расточительство, советовал «писать по 50 и более строчек на листе», потому что «на нас все окрестные государства бумаги напасти не могут»[506].

Петр I запретил поместное обеспечение чиновников, повысил жалованье, но денег не хватило.

---

[499] Новомбергский Н Слово и дело государевы **М , 1911** —С 465-467

[500] Ключевский В О Сказания иностранцев ..С 115

[501] Демидова Н. Ф Служилая бюрократия России XVII века и ее роль в формировании абсолютизма М., 1987 -225 с.-С. 141-142

[502] Седов П В. Подношения в московских приказах XVII века // Отечественная история, 1996.- № 1.-С 142.

[503] См : Лексин Ю. Указ соч С 81.

[504] Посошков И. Г Книга о скудости и богатстве и другие сочинения М • Изд-во Академии наук СССР, 1951. - 410 с - С. 73.

[505] См Демидова Н. Ф. Указ соч С 122

[506] Посошков И Указ соч. С. 89

Уже в 1727 году пришлось вернуться к старой системе — канцелярские служащие в городах работали без жалованья. Им разрешено было «брать акциденции от дел прежних, чем без нужды довольствоваться могут». Это правило существовало до 60-х годов XVIII века[507]. Екатерина II и вовсе отменила жалованье чиновникам, мотивировав это тем, что они все равно получают взятки[508].

Даже в конце XIX века «чиновники получали грошовое жалованье и существовали исключительно на взятки. Это делалось совершенно открыто. Сельские священники возили на квартиры чиновников взятки возами в виде муки и живности, а московские платили наличными. Взятки давали дьяконы, дьячки, пономари и окончившие академию или семинарию студенты, которым давали места священников»[509]. Чиновники, не берущие взяток, были столь необычным явлением, что вызывали подозрение. Так, народников, которые устраивались писарями, «скоро арестовывали, заключая об их революционности по тому, что они не пьянствовали и не брали взяток (сразу видно, что писаря ненастоящие)»[510].

Общественное мнение осуждало тех взяточников, которые не выполняли своих обещаний. Котошихин пишет, что приказные брали незаконные «посулы» хотя и не сами собою, однако «по задней лестнице, через жену или дочерь или чрез брата и человека и не ставят себе того во взятые посулы будто и не ведают»[511]. Чиновник, дорожащий своей репутацией, так не поступает: «...нет уж, увольте, это не такие люди, этого никогда не может быть, чтобы, получивши благодарность, не исполнить долг чести»[512].

В каждом конкретном случае механизм появления заначки зависит от отрасли или вида работы. Например, послал барин крестьянина на оброк плотничать. Тот вернулся с деньгами. Часть денег заначил, отдал не барину, а своей семье (то есть главе родственного клана). Через пару лет решил, а что я все отдаю своему отцу, и он как хочет, так эти деньги и распределяет. Почему мне, моей жене и детям достается меньше? И он начинает утаивать деньги от родственников в пользу своей «малой» семьи.

Следующим шагом будет утаивание денег от жены, чтобы пропить спокойно. Жена начинает утаивать от мужа. Дети начинают утаивать деньги от родителей, и со второй половины XIX века вся страна ввязывается в гонку —у кого больше заначка. Деньги, спрятанные от родителей, от деда с бабкой, были даже у всех детей в дореволюционной русской деревне. Их прятали под венцами изб, отсюда название «подвенечные деньги». Сама система отходничества порождала ее. Чаевые тоже первоначально были заначкой от владельца трактира или лавки.

Поэтому доходы, которые нигде не регистрируются и которые легче утаить, являются

---

[507] См : Троицкий С М Русский абсолютизм и дворянство в XVIII веке М . Наука, 1974 — 396 с - С. 253

[508] См.: Орлова Г А. Бюрократическая реальность // Общественные науки и современность, 1999. - № 6 - С 100

[509] Гиляровский В Указ соч С 140

[510] Троицкий Н Друзья народа или бесы? // Родина, 1996. - № 2. - С 68

[511] Котошихин Г О России в царствование Алексея Михайловича М РОССПЕН, 2000 — 271 с - С 118

[512] Орлова Г А. Указ соч С 101

наиболее желанным видом заработка. Если во всем мире поденщик, не имеющий постоянной работы, — несолидный человек, неудачник, существо второго сорта, то в России эквивалентный поденщику «шабашник» —уважаемый, зажиточный человек, хотя и лицо без постоянного заработка. Русские люди падки на левые работы.

Заначка существует на всех уровнях управления. В семьях заначка—у мужа от жены, у жены от мужа, у детей от родителей. Заначка заводского рабочего — скрытые (фактически ворованные) материалы и инструменты, из которых он сделает либо какую-то продукцию для личного пользования или на продажу, либо сдаст мастеру во время сверхурочных работ для оплаты по двойному тарифу. Мастер тоже имеет свою заначку, скрытую от начальника цеха и от рабочих, — неучтенные материалы и готовую продукцию, фиктивно отработанное рабочими время (в табеле учета рабочего времени одно, а «по жизни» — другое). Заначка директора завода в советское время гордо именовалась фондом директора и представляла собой средства, о которых не знала вышестоящая организация и которыми он мог распоряжаться самостоятельно, без отчета (этот фонд иногда называли «коньячным»). У начальника цеха был свой «фонд начальника цеха» (уже не столько «коньячный», сколько «водочный»), у мастера — «фонд мастера».

Даже в жестокие сталинские годы директора заводов были вынуждены для прокормления своих коллективов иметь заначку. «Предприятию разрешалось заключать шефские договоры с совхозами и колхозами. В обмен на помощь запчастями и рабочей силой колхозы и совхозы выделяли продовольствие. По закону это разрешалось делать только после выполнения плана государственных заготовок. Предприятия браковали часть продукции и напрямую ее обменивали в колхозах — бартер, запрещенный законом»[513]. Тесть моего знакомого, в годы войны работавший на Ковровском оружейном заводе (ныне завод имени Дегтярева), вспоминал, что его «фонд начальника цеха» состоял из буханок хлеба, которые он по своему усмотрению выдавал тем или иным рабочим.

На уровне завода заначкой являлись скрытые мощности. Рабочие скрывали свои истинные производственные возможности от бригадиров, бригадиры — от мастеров, мастера — от начальников участков, те — от начальников цехов, начальники цехов — от директоров, директора — от главков, главки — от министерств, министерства — от Госплана, Госплан — от Политбюро ЦК КПСС. В довоенное время такая практика еще вызывала удивление и негодование руководителей, коллег и подчиненных. Воспоминания бригадира ударной бригады: «Оказалось, что больше половины продукции, изготовленной в прошлом месяце, оставлено в цехе как запас для хорошего процента на следующий месяц. По точным проверенным данным было установлено, что программа цеха выполнена более чем на 200%.

Выяснилось, что начальник цеха всегда скрывал производственные возможности цеха, добивался меньшей программы, ориентировал общественность на минимальные темпы работы, стремился не выделяться, всегда быть в середке. Имея резервы, он запасами перекрывал недоделы. Когда накапливался чрезмерный задел продукции и ее уже нельзя было дольше утаивать, начальник ухитрялся документально оформить ее как продукцию, которая не входит в

[513] Осокина Е Указ. соч. С 10.

обязательную номенклатуру программы цеха, а следовательно, и не учитывается в выполнении»[514].

В советское время заводы проводили титаническую работу, чтобы получить скрытые мощности. Например, проводили реконструкцию под видом капитального ремонта, так как, если провести реконструкцию как реконструкцию, то вырастут производственные мощности и вышестоящая организация даст увеличенный план. А если оформить реконструкцию как капитальный ремонт, то можно реально увеличить мощности, но по документам этого не записать[515]. Второй причиной, по которой реконструкция оформлялась (и до сих пор оформляется) как капитальный ремонт, является то, что «строителям известно, что прибыльность при „реконструкции" ниже, чем при „капремонте", а у того — ниже, чем при „текущем ремонте"»[516].

В случае реконструкции под видом капремонта повышенный план не дадут, и на дополнительных мощностях можно производить заначку, то есть продукцию, которую можно выменять на что-то, неучтенное на другом предприятии. Для этого надо сэкономить сырье (завысив официальные нормы расхода) и получить от поставщиков то, что те сэкономили таким же способом. Так складывалась теневая экономика, которая в конце концов охватила все народное хозяйство. По документам было одно, на деле — совсем другое.

За последние годы логическим завершением процесса легализации заначки явился массовый «увод» финансовых потоков и пакетов акций в офшорные зоны, подальше от налогов и государственного контроля.

Чем быстрее деградировала система управления, скатываясь в свое стабильное, застойное состояние, тем большую роль в хозяйственной жизни играла заначка. Без нее уже никто не мог обойтись. Н. Епанчин, директор пажеского корпуса в застойные предреволюционные годы, вспоминал: «Очередной ротный командир, полковник Шумилов, доложил, что ввиду недостаточности отпуска денег на кормление пажей невозможно обойтись без „мертвых душ", т. е. показывать по отчетным листам больше пажей, состоящих на довольствии, чем есть на самом деле»[517].

Аналогичным образом в брежневскую эпоху обкомы, горкомы и райкомы КПСС как параллельные управленческие структуры часто предписывали предприятиям и организациям выполнять те или иные работы исходя из того, что у тех есть неучтенные, левые ресурсы. Например, обязывали предприятия что-нибудь построить подшефному колхозу, отремонтировать, организовать, прекрасно зная, что соответствующие стройматериалы и деньги на зарплату не выделены. Изначально знали — у вас есть что-то, выкрутитесь. Это был первый шаг к легализации теневой экономики, без которой официальная система управления уже не могла обойтись.

Например, Ярославское транспортное управление в конце 70-х — начале 80-х годов за счет

[514] Воробей К. А Указ соч. С. 99.

[515] См.: Вальтух К , Лавровский Б. Л Производственный аппарат страны использование и реконструкция // ЭКО, 1986 - № 2 - С 20-21

[516] Бармин-Постников А. Царство отката // Эксперт, 2000 — № 22. — С. 45

[517] Епанчин Н При дворе трех императоров. Воспоминания. М , 1996 — С. 281

того, что по документам расходовало материалов больше, чем на самом деле, сэкономило бензин, запчасти и фонд зарплаты. Обменивая неучтенные транспортные услуги (оказываемые на неучтенном бензине, запчастях и зарплате) на стройматериалы, удалось построить двухэтажный двенадцатиквартирный жилой дом в поселке Петровском.

Построить-то построили, а квартиры в нем своим работникам предоставить не могут, так как дом надо принимать на баланс, а для этого нет законных оснований. Ведь дом возник «из воздуха», на него ни одного кирпича, ни одного гвоздя, ни одного рубля зарплаты строителям не выделено, он был построен за счет заначки. В конце концов волевым решением начальника дом приняли на баланс по статье — угадайте какой? — «имущество, обнаруженное при инвентаризации». Двенадцатиквартирный дом! Это не анекдот, а реальный случай. Я хорошо знаю юриста и экономиста, провернувших эту операцию.

Застойные брежневские годы были апофеозом стабильной системы управления, когда уже ничто не работало, государственный аппарат рука об руку с населением разворовывал и саботировал все что только можно. Например, именно тогда Госагропром СССР к традиционным каналам образования заначки («нормам естественной убыли» пищевых продуктов: усушке, утруске и т. п.) добавил дополнительные: «нормы снижения качества»[518]. В этот период получение заначки стало главным мотивом экономического поведения не только индивидуумов, но и целых организаций.

Престижными считались те отрасли и рабочие места, где можно было получить больше заначки в широком смысле этого слова, то есть всех видов левых доходов, которые были воплощены, в частности, в доступ к дефицитным товарам и услугам. Характерный анекдот того времени: друзья спрашивают у мрачного мужика: «Что такой невеселый?» «Да, — отвечает, — вчера по ошибке жене вместо зарплаты заначку отдал». «Так радоваться надо», — говорят друзья. «Да нет, заначка больше была»...

Чем сильнее давит пресс уравниловки, тем больше стимулов уходить в теневую экономику и получать доход в виде заначки. Так, сапожник в ремонтной мастерской службы быта не мог законным способом повысить свой заработок. Если бы он отремонтировал обуви больше, чем в прошлом месяце, то нормировщик тут же повысил бы ему норму и срезал бы расценки. В следующем месяце сапожник проработал бы больше, но получил бы в точности такую же сумму денег. Чтобы увеличивать доход, люди просто были вынуждены утаивать свой дополнительный труд и получать оплату за него не в форме нормальной зарплаты, а в качестве заначки.

Если говорить о промышленных предприятиях, то наименее криминальным, почти официальным каналом заначки являлся и до сих пор является так называемый второй отдел. Практически на любом почти предприятии есть второй отдел, то есть тот отдел, который должен обеспечивать постоянный мобилизационный запас сырья, материалов и готовой продукции на случай войны или чрезвычайного положения. Все знают, что склад второго отдела — это заначка для предприятия. В случае внезапных проверок «сверху» (впрочем, по-настоящему внезапных проверок не бывает) часто выясняется, что на складе второго отдела либо нет подтвержденных

[518] Пестун И. Долги оплачены // Правда, 1988, 6 февраля

документами товарно-материальных ценностей, либо вместо них лежит откровенный брак, непригодный ни в мирное, ни в военное время.

К настоящему времени из крохотной заначки вырос колосс нынешней теневой экономики, в которую погружена без исключения вся страна. Каждый или организует теневую экономическую деятельность, или участвует в ней, получая доходы от скрытых приработков и хищений, или участвует в неявном перераспределении этих доходов, или, на худой конец, по долгу службы борется с этими явлениями (при этом вольно или невольно продолжая быть узелком в сети теневых хозяйственных отношений).

Как деликатно отмечает английский ученый Теодор Шанин, «невозможно осмыслить работу современной российской промышленности без того, чтобы понять, что завод дает своим работникам помимо зарплаты (которая часто месяцами не выплачивается»[519]. Для предприятий «уход от налогов стал практически безальтернативной тактикой. Средняя фирма, уплачивающая все налоги, оказывалась неконкурентоспособной по издержкам в сравнении с ее конкурентами, фактически действующими в условиях льготного налогового режима. Соответственно, все фирмы, присутствующие на рынке, в той или иной мере были вынуждены нарушать законодательство»[520].

Перерасход материальных ресурсов на предприятиях свидетельствует не только о технологическом отставании, но и об огромных масштабах перераспределения ресурсов из легальной экономики в теневую. Например, в себестоимости продукции современных российских птицефабрик затраты на корма составляют до 85% по сравнению с 50% в США, хотя суточный привес бройлера равен лишь 23 граммам по сравнению с 52 граммами на американских птицефермах[521]. Нетрудно догадаться, куда «утекает» перерасход кормов и как это способствует подъему личного подсобного хозяйства. (По данным Госкомстата, «в сельском хозяйстве доля теневого сектора превышает 90% добавленной стоимости, и это объясняется тем, что подавляющее большинство сельхозпродукции производится в России не на сельхозпредприятиях, а в частных хозяйствах населения»[522]).

Еще одной чертой новой теневой экономики в России стало широкое распространение скрытой занятости. Стахановского накала энтузиазм, с которым наши соотечественники участвуют в незаконной хозяйственной деятельности, уже привел к тому, что «в условиях экономического кризиса теневая экономика в России имеет устойчивую тенденцию к росту. По оценке аналитиков американского инвестиционного банка Chase Manhattan, в 1999 году она выросла на 5,4% (официальный ВВП лишь на 1,8%). ...Согласно недавним исследованиям, 27% трудоспособных россиян (а это 21 млн человек) имеют официально не учтенную вторую работу, причем около половины из них заняты в „посреднической деятельности", треть — в розничной торговле, а оставшиеся — в челночном бизнесе»[523].

---

[519] Шанин Т Указ соч С 31

[520] Яковлев А Черный офшор // Эксперт, 2000 -№40 -С 12

[521] См Селиванова В «Сине-кура» // Эксперт, 2000 -№47 -С 29

[522] Ивантер А , Никифоров О Большие неформалы // Эксперт, 2000 —№40 —С 10

[523] Кокшаров А. Указ соч. С 30.

«Данные опросов свидетельствуют, что до трети трансакций в экономике в договорах не фиксируется. Может скрываться наем рабочей силы. Так, по данным Института сравнительных исследований трудовых отношений, в негосударственном секторе России восемнадцать процентов рабочей силы было занято в теневых сегментах, то есть их взаимоотношения с работодателем не были оформлены. Часто скрываются доходы»[524]. «Доля теневой экономики в общем объеме ВВП России, по оценкам Госкомстата России, составляет в последние годы более 20%»[525].

Необходимым условием выживания и благополучия как населения в целом, так и каждого отдельного русского, становится умение извернуться, изобрести какие-то обманные технологии, перехитрить систему управления и не выполнить те условия, в которые она его ставит. Эта удивительная изощренность в нейтрализации системы и несоблюдении требований законодательства имеет неизбежным следствием невероятный размах коррупции, обмана, надувательства во всех сферах жизни — хозяйственной, идеологической, политической, личной. Ярче всего это проявляется в торговых делах, начиная с поговорки «Не обманешь — не продашь». Как Пушкин описывает в «Евгении Онегине» Макарьевскую ярмарку:

...Перед ним
Макарьев суетно хлопочет,
Кипит обилием своим.
Сюда жемчуг привез индеец,
Поддельны вины европеец,
Табун бракованных коней
Пригнал заводчик из степей...
Всяк суетится, лжет за двух,
И всюду меркантильный дух.

То есть кони бракованные, вина поддельные, карты крапленые. Всюду обман и надувательство.

«Нарочитая бессовестность» русских людей торгового сословия в самые разные эпохи подчеркивалась как иностранцами, так и нашими соотечественниками. Олеарий писал о средневековой Москве: «Московские купцы высоко ставят в купце ловкость, изворотливость, говоря, что это дар божий, без которого не следует приниматься за торговлю. Голландский купец, самым грубым образом обманувший московских торговых людей, приобрел у них такое уважение за свое искусство, что они не только не обиделись, но и попросили его принять их к себе в товарищи, в надежде научиться»[526].

Как отмечал Костомаров: «Иностранцы, имевшие дело с русскими купцами, очень скоро

[524] Радаев В Сетевой мир // Эксперт, 2000. - № 12 - С 34.

[525] Ивантер А , Никифоров О. Указ соч С. 10.

[526] Ключевский В О. Сказания иностранцев. . С 228

выучивали их любимую русскую пословицу „На то и щука в море, чтоб карась не дремал"»[527]. Эта специфика русских торговых стереотипов описывалась иностранцами и в более поздний период. В царствование Екатерины II Россию посетил некий француз Фонтэн де Пиль. «У русских купцов нет ни малейшей добросовестности, забавно испытать на самом себе, до какого предела может дойти их жульничество... Добросовестность — единственная основа торговли — не существует в России»[528], — пишет он.

Общеизвестны нравы прославленного Гиляровским Хитрова рынка. Бытописатель Москвы конца XIX — начала XX века Е. П. Иванов насчитал тринадцать видов обмера и обвеса покупателей продавцами в розничной торговле. Трудно удержаться от соблазна процитировать целую страницу его текста:

Обвес "с походом".

Продавец берет большее против спрошенного количество какого-либо продукта и с легким толчком бросает его на весы, после этого на весах же отрезает ножом излишнюю часть и во время этого процесса усиленно нажимает на площадку, которая и показывает излишек. Иногда с этой же целью он добавляет еще резкий удар тем же ножом по площадке. Когда площадка весов с недостающим количеством продукта чуть остановится внизу, продавец на мгновение отнимает руки, как бы убеждая покупающего не только в точности требуемого количества, но и в „большом походе". После этого ловкий продавец отрезает из лежащих на прилавке обрезков еще маленький кусочек продукта, дополняет его, быстро срывает покупаемое с чашки весов и с выражениями готовности к услугам поспешно завертывает в бумагу. В этом приеме обычно скрывается самый значительный недовес.

Обвес „на бумажку" или „на пакет".

Продаваемое упаковывается или в двойной пакет, или в толстую тяжелую бумагу, отнимающую при небольших порциях покупаемого значительную часть веса.

Обвес „ на бросок ".

Продаваемое быстро с силой бросают на весы, отчего последние идут вниз. Не дав им выровняться, быстро снимают взвешиваемое, упаковывают и выдают покупателю.

Обвес „на пушку " или „с *пушки* ".

Вывешивая тару, отвлекают чем-либо внимание покупателя и, по надобности, то быстро сбрасывают, то вновь кладут мелкую гирю на противоположную взвешиваемому чашку. Для удобства такие гири держат привязанными на шнурок, который также, при изменении приема, может давать вес.

Обвес „ втемную " „ *по-темному ".*

Взвешивают на весах, поставленных таким образом, что покупатель видит часть их. Обычно продавец закрывает стрелку и желаемую чашку своей фигурой.

Обвес „на путешествие".

Продавец взвешивает без присутствия покупателя, вежливо направляя его в кассу для расчета

---

[527] Цит по Бурышкин П А. Указ соч С 43

[528] Там же С 45

или для получения чека.

Обвес „на нахальство".

Продавец, пользуясь незнанием или ненаблюдательностью покупателя, ставит неверные гири — меньшего веса.

Обвес „с подначкой ".

Практикуется чаще всего уличными торговцами на ручных неверных весах. Прием заключается в отклонении пальцами в момент взвешивания головки прибора в желаемую сторону.

Обвес „ на время ".

Обвес, рассчитанный на скорость наложения и быстроту снимания с весов продаваемого.

„ *Сделать пиротехнику " или „радугу* ".

Подменить один сорт товара другим. Способ, широко практиковавшийся у мясников.

„Дать ассортимент".

Отпустить товар высшего сорта, а довесить низшим.

Обвес „семь радостей ".

Продавец одновременно старается использовать и вес бумаги, и неверные гири, и сбрасывание последних, и все прочие приемы.

Обмер „внатяжку" при продаже материи.

Продаваемое ловко натягивается на меру и незаметно спускается с ее конца. Последнее широко практиковалось при продаже плотных шерстяных тканей»[529].

Разумеется, разгул обмана и надувательства кроме общесистемных имел в сфере торговли также и специфически отраслевые причины. В частности, незавершенность рыночных преобразований в экономике, нерегулярность и хаотичность хозяйственных связей. Европа, которая в средневековье торговала преимущественно на ярмарках, затем постепенно перешла к стабильным формам торговли. Домохозяйства и фирмы покупали товары в одних и тех же магазинах, у одних и тех же поставщиков.

Обманув розничного или оптового покупателя, продавец автоматически терял его как постоянного клиента. Честность стимулировалась, обман наказывался. В России же в силу обширной территории, низкой плотности населения и неразвитых путей сообщения ярмарочная торговля вплоть до первых десятилетий XX века оставалась крупнейшей по объемам. А ярмарочная торговля — это преимущественно случайные хозяйственные связи. Один купец обманул другого, и больше они никогда не увидятся. Обман не наказывается.

Однако и в тех сферах, где условия, казалось бы, не оставляли места для махинаций, они все равно процветали. Даже в таком относительно «прозрачном» и контролируемом государством виде бизнеса, как банковское дело, в дореволюционной России процветало откровенное надувательство клиентов. «Система онкольных счетов нередко использовалась банками для собственного обогащения за счет потерь мелких и средних собственников капитала. Банки обычно несвоевременно выполняли или совсем не выполняли приказы своих клиентов о покупке или продаже ценных бумаг. Последние были лишены каких-либо средств контроля за деятельностью

[529] Иванов Е П Меткое московское слово М. Московский рабочий, 1986. — 320 с —С 169-171.

банков и всецело зависели от них. Нередки были случаи, когда даже наиболее солидные банки закрывали своим клиентам счета только потому, что они осмеливались требовать объяснения причин неисполнения своих приказов относительно купли-продажи ценных бумаг»[530].

«Прежние русские законы плохо защищали кредитора: можно было почти безнаказанно перевести свое имущество на чужое имя и таким образом лишить кредитора возможности наложить арест. Перед войной в провинции была целая эпидемия неплатежей, иногда носивших почти уголовный характер»[531], — писал Бурышкин о нравах предпринимателей начала XX века.

Ликвидация большевиками рыночных отношений не дала стране возможности своевременно «переболеть» финансовыми пирамидами, и это детское, по сути, экономическое заболевание (Франция испытала его еще в XVIII веке) разразилось в России уже в конце XX века. В результате такого исторического опоздания наши финансовые пирамиды приобрели совсем уж карикатурные формы, а былинные по своему размаху образы российских мошенников-пирамидостроителей надолго остались в народной памяти.

Господство обманных технологий не ограничивается хозяйственной сферой. Если взять политику, то и сегодня в Российской Федерации весьма успешно действуют влиятельные политические партии, не имеющие какой-либо идеологии и внятной программы, но откровенно торгующие голосами обманутых ими неискушенных избирателей. В отношениях между полами — то же самое. Целые поколения молодых людей вырастали в убеждении, что главное в личной жизни — обмануть женский пол, получить то, что хочется, не вступая в брак. А мудрость женского пола заключается в том, чтобы принудить парней вступить в брак до того, как те получат то, что они хотят. Эта своеобразная игра в «кошки-мышки» была любимой забавой молодежи на протяжении долгих эпох. «Парень, соблазнивший девушку, обычно на ней уже не женился»[532], — свидетельствует бытописатель русской деревни XVIII-XIX столетий М. М. Громыко. Казалось бы, как можно положить обман в основу отношений между мужчинами и женщинами? Очень даже можно.

А какие средства применялись в советское время, чтобы привести парня в загс! И справки о беременности (как подлинные, так и липовые, купленные у врачей), и тяжелая артиллерия в виде деканатов, комитетов комсомола и парткомов (традиционный инструмент русской модели управления — использование административных возможностей вышестоящей организации в качестве собственного ресурса), и искусственно организованное давление среды, родственников и друзей.

Методы противодействия со стороны парней были адекватны. Например, можно согласиться подать заявление в загс, а потом заболеть или как-то иначе оттянуть время (пока липовая справка о беременности не потеряет свою актуальность). Можно купить у тех же врачей справку о бесплодии (существовал черный рынок таких справок). Наконец, можно спешно подать заявление в загс с какой-то другой подставной невестой, которая сама потом не явится в назначенный для

[530] Голицын Ю Частные инвесторы дореволюционной России // Эксперт, 2000 — № 14. -С 33

[531] Бурышкин П. А. Указ. соч С. 114

[532] Громыко М М Указ. соч С 417

регистрации брака день. Фольклор на эту тему обширен, хотя вряд ли где-то опубликован.

Суды были завалены делами об установлении отцовства, и на судебных заседаниях свидетели с обеих сторон усердно воспроизводили сочиненные адвокатами легенды. Почти каждое из этих свидетельских показаний по своей бесстыдной откровенности даст сто очков вперед среднему порнографическому фильму. Неудивительно, что, женившись, мужчины относились к семье как к очередному государству-угнетателю и несли домой получку примерно с тем же энтузиазмом, с которым русские князья везли дань в Орду. Спросите у бывалых прорабов и заводских мастеров — они подтвердят, что на сверхурочные и воскресные работы труднее всего было уговорить женатых рабочих, так как они не хотели зарабатывать дополнительный доход для своей семьи.

Да и во многих других отношениях русские ведут себя на рынке (неважно, какой это рынок — товаров, кредитов, услуг, кавалеров, идей), руководствуясь сиюминутной выгодой, не заботясь о долговременной репутации, не заглядывая вперед. Такой близорукий подход связан и с неправовым характером государства и общества в целом, и с традиционным непостоянством системы управления, в результате которого ориентация на долговременный результат невыгодна. В условиях чередования стабильного и нестабильного режимов функционирования системы управления долговременных ориентиров просто нет, все обстоятельства могут. Слишком быстро измениться.

Ни в одну из эпох русское государство, да и общество в целом, не смогло (а зачастую и не пыталось) победить мошенничество и коррупцию. Более того, госаппарат и госсектор в экономике всегда были цитаделью указанных пороков. Сегодняшнее общественное мнение исходит из того, что так называемая первая чеченская война (1994-1996 гг.) сопровождалась невиданными в истории русской армии коррупцией и воровством. Но в любом столетии можно найти не менее вопиющие примеры. Взять, например, относительно благополучное начало XX века. «Профессор Озеров в своей монографии „Как расходуются народные деньги" рассказывает о тщетных усилиях государственного контроля контролировать военное ведомство вообще. Он на основании документальных данных рассказывает об одной из „вылазок " госконтроля на японский фронт. Там в одном полку обнаружилось, что „55% валенок после носки в 1-15 дней пришли в полную негодность. Подошвы были сделаны у них из древесной стружки еловой коры, и в результате — масса отмороженных ног. Отмороженная нога равносильна ранению. Работа нашего интендантства равносильна работе японской артиллерии "»[533].

Обман и надувательство, в принципе, должны встречать сопротивление со стороны других стереотипов поведения, в частности со стороны стереотипов солидарности подчиненных. Ведь и продавщица, и деловой партнер обманывают своих, таких же, как они сами. Именно об этом говорил М. Жванецкий: «Тщательнее надо, ребята, тщательнее. Своих же обманываете». Тот же страстный призыв «Не дурите своих!» обращал к современникам Посошков (рубеж XVII-XVIII веков): «А еще бы в купечестве самая христианская правда уставилася, еже добрые товары за добрые бы и продавали, средние за средние, а плохие за плохие и цену бы брали по пристоинству товара прямую настоящую по чему коему товару приложена, а излишне цены не припрашивали

[533] Солоневич И Л. Белая Империя С. 154

бы и ни стара, ни мала, ни неосмысленного не обманывали бы... то благодать божья воссияла бы на купечестве и торг бы у них святой был»[534].

Однако в этих вопросах правила низовой солидарности не действуют, так как область применения обманных технологий далеко выходит за рамки отношений начальников и подчиненных, К настоящему времени «исчезло доверие не только людей к власти, но и между людьми. Известный специалист по сельскому хозяйству Е. И. Серова приводит такой пример. В деревнях, где уровень доверия друг к другу всегда был выше, чем в городе, крестьяне сегодня предпочитают ежедневно тратить несколько лишних часов, чтобы собственноручно отвезти бидон молока на молокозавод даже при наличии шофера и исправного грузчика»[535].

Бывают ли в русском управлении ситуации, при которых обманные технологии не действуют? Да, бывают. В фазе нестабильного, мобилизационного режима системы управления низовые кластерные единицы поставлены на грань выживания, они отчаянно конкурируют между собой, но внутри кластерных ячеек строго соблюдаются требования безобманной, честной жизни - «Сам погибай, а товарища выручай!", во что бы то ни стало. Артель мастеровых, былинная шайка разбойников, бригада шабашников, погибающая в бою пограничная застава, зашибающий деньгу студенческий стройотряд, бригада гулаговских зеков, которые за воровство и за приписку себе общебригадной выработки карают самым жестоким образом, — все они могут служить примером взаимной честности и оправданного доверия.

Как же люди и организации приспосабливаются к повсеместной необязательности и надувательству? В каждой сфере по-разному, но всегда без помощи государства и даже вопреки ему. Наиболее распространенный подход — формирование неких общностей , где соблюдаются относительно цивилизованные правила игры. В среде старого русского купечества — ведение дел преимущественно через родственников и знакомых. В сегодняшнем бизнесе эту традиционную роль играют так называемые «деловые сети», в рамках которых предприниматели создают «локальные институциональные среды» со своей системой норм и санкций[536].

«Деловая сеть — это совокупность устойчивых, относительно замкнутых связей между хозяйственными агентами. Почему они возникают? Общеизвестно, что риск в российской экономике велик. Риск порождает недоверие, а недоверие требует способов контроля и прогнозирования контрактных отношений. Люди предпочитают вступать в деловые отношения с уже неоднократно проверенными-партнерами, что и ведет к образованию неформальной сети.

Конкурируют на самом деле не отдельные производители, а сети. В то же время в одну и ту же сеть могут быть включены конкуренты. Это, кстати говоря, вполне согласуется с последними тенденциями корпоративной организации на Западе, когда в рамках одного концерна могут находиться организации-конкуренты. Другое дело формы этой конкуренции. Скажем, члены сети, даже если они конкуренты, не будут применять нецивилизованных методов»[537].

---

[534] Посошков И. Указ соч С 128

[535] Лопухин В. Почему мы бедны? // Эксперт, 2000. - № 1-2 - С 41

[536] См Дискин И Хозяйственная система России проблемы институционального генезиса // Общественные науки и современность, 1998 — № 4 — С 16

[537] Радаев В Указ соч С 35

«...Расчеты в экономике в основном осуществляются не между самими промышленными предприятиями-производителями, а между неформальными группами, составной частью которых являются эти самые предприятия. При этом не следует путать эти неформальные группы с официально зарегистрированными ФПГ.

Основной целью существования таких групп представляется ведение бизнеса с непременным уклонением от уплаты налогов путем накапливания, с одной стороны, долгов и убытков на неповоротливых и уязвимых промышленных предприятиях, а с другой стороны — аккумулирования ликвидности и прибылей финансовых посредников в составе этих неформальных групп. Во многих случаях неплатежи являются фиктивными, поскольку на самом деле они представляют собой расчеты между агентами внутри группы»[538]. То есть взаимная обязательность внутри деловых сетей служит в первую очередь целям успешного обмана государства, и контрагентов, находящихся за пределами данной деловой сети.

Взаимное недоверие деформирует и отношения внутри предприятий. Затруднено развитие всех видов совместной собственности, в первую очередь акционерного капитала. Хотя формально в России доля акционерных обществ в общем количестве фирм беспрецедентно высока (следствие избранной модели приватизации), но реально они таковыми не являются, ибо не дают никаких гарантий любым акционерам, кроме мажоритарного, то есть владельца контрольного пакета. Как грустно шутят по этому поводу, в России есть два вида пакетов акций — контрольные и нулевые.

В результате структура собственности с каждым годом отдаляется от оптимальной, лишая смысла все попытки мелких и средних акционеров инвестировать в бизнес. Вскоре самой массовой формой в российском бизнесе окончательно станет единоличная, семейная или клановая фирма под вывеской АО. «Структура собственности российских приватизированных предприятий гораздо более концентрированная, чем в развитых странах, где пакет в 5-10% считается крупным. На 85,7% обследованных предприятий внешний акционер, являющийся крупнейшим собственником, обладает в среднем пакетом в 26,5-35,0% акций»[539]. К этому необходимо добавить, что для ухода от антимонопольных ограничений мажоритарный акционер обычно выступает не как одно лицо, а как несколько формально независимых акционеров, так что реальная степень концентрации собственности еще выше, чем это фиксируется статистикой.

«По сути, в каждой компании (по крайней мере там, где борьба за контроль завершена) контролирующая группа состоит из нескольких партнеров (лично-клановое владение). Контроль со стороны этой группы обычно распылен среди аффилированных компаний (фондов, офшорных фирм, номинальных держателей, отдельных лиц и т. д.) — миноритарных акционеров. Более того, система („цепочка") офшорных компаний часто устроена таким образом, что реальные владельцы вообще отсутствуют в каких-либо реестрах собственников… Такая организационно-правовая форма, как открытое акционерное общество (в классическом понимании), существует лишь формально»[540].

---

[538] Кирьян П Платежный ребус // Эксперт, 2000 - № 12 - С 13

[539] Перевалов Ю , Басаргин В Формирование структуры собственности на приватизированных промышленных предприятиях // ЭКО, 2000 — № 1 — С 33

[540] Радыгин А., Сидоров И Указ соч С 50-51

Из-за взаимного недоверия отсутствует конструктивное взаимодействие между собственником и наемным менеджером, поэтому собственники, как правило, вынуждены сами руководить своими предприятиями[541]. То есть менеджеры в современной России — это не те люди, кто лучше других умеет руководить, а те, кто лучше других умеет приобретать собственность, что требует совсем других качеств характера и квалификации.

С управленческой точки зрения российский бизнес находится еще на стадии «до революции менеджеров», до разделения функций владения и управления, а значит, он по определению не может быть конкурентоспособен на мировом рынке. «Давно доказана разница между предпринимателем и администратором (то есть между теми, кто создает бизнес, и теми, кто им управляет). Для нашей страны как раз характерно совмещение таких функций, что, естественно, снижает кпд управленческого аппарата»[542].

Проведенные в рамках «Российского экономического барометра» исследования, в ходе которых сравнивалась эффективность производства и структура собственности, обнаружили, что «худшие показатели демонстрируют предприятия, где крупнейшим собственникам принадлежит свыше половины всего акционерного капитала»[543]. Р. Капелюшников на основании полученных результатов пришел к неутешительному выводу: «...владельцами сверхкрупных пакетов акций в российской промышленности чаще выступали менее эффективные категории собственников»[544]. По данным того же исследования, более благополучно обстоят дела на тех предприятиях, где владельцами крупных пакетов акций стали менеджеры этих предприятий.

Таким образом, если менеджер в силу должностного положения становится контрольным акционером — это хорошо, если контрольный акционер в силу прав собственности становится менеджером — это плохо. «Следствием неуверенности собственника в „завтрашнем дне стал явно затянувшийся в российских компаниях этап совмещения ролей хозяина и управляющего. Известно, что на управлении это сказывается не лучшим образом, поскольку собственник и менеджер — взаимоисключающие психологические типы, направленные на решение принципиально разных задач: „раскрутки "или „поддержки ", определение краткой или длительной перспективы»[545].

Кроме того, взаимное недоверие наемных начальников и подчиненных мешает эффективной работе. «Руководитель среднего звена для них (директоров) — прежде всего исполнитель с весьма четкими границами прав. Кадры и отношения за пределами предприятия остаются прерогативой первого руководителя. Именно себе он отводит функцию лица, отвечающего за предотвращение и разрешение конфликтов. Это свидетельствует о ...чрезвычайно негативных явлениях в жизни отечественных предприятий. Первое — глубокое недоверие руководителей по отношению к

---

[541] См Акулов В. Б , Рудаков М Н Указ соч С 45

[542] Пивень В Пятипроцентный элемент // Эксперт, 2000 — № 25 —С 65.

[543] Капелюшников Р Указ соч С 112

[544] Там же С 115

[545] Краснова В , Матвеева А , Смородина Т Указ. соч С. 22

средним менеджерам, боязнь „горизонтальных коммуникаций" и блокирования с коллегами против начальника»[546].

«Характерной чертой кадровой политики большинства приватизированных предприятий является принцип назначения на руководящие должности непременно „своих "работников (т. е. проработавших на данном предприятии 10 лет и более) и родственников, причем часто в ущерб квалификации назначаемого на должность работника. Это традиционно объясняется конфиденциальностью информации, степенью персональной ответственности работника и доверием.

Как следствие, структура управления предприятия оказывается привязанной к конкретным руководителям, их способностям, квалификации и отношению к работе. Это закономерно ведет к непрерывному „перекраиванию"оргструктуры, путанице в функциях и сферах ответственности отделов и служб, руководителей и главных специалистов. Сегодня можно встретить предприятия, где экономический отдел подчиняется техническому директору или директору по производству; главный энергетик подчиняется директору по общим вопросам; отдел сбыта — директору по производству»[547].

В атмосфере тотального недоверия собственники и менеджеры неизбежно начинают воссоздавать на предприятиях ту единственно известную им с детства модель управления, при которой можно относительно безбоязненно доверять друг другу, то есть модель семьи. Поэтому "в отечественном бизнесе ...много фирм с „семейным″ менталитетом. Выражается он в том, что на ключевые должности принимают только „своих", обязанности и функции „членов семьи "толком не обозначены, а ключевые решения принимаются «на кухне»[548]. Да и в сфере государственного управления даже на самом верху после нескольких лет кадровых пертурбаций утвердилась так называемая «семья».

«В традиционном обществе радиус доверия ограничен пределами семьи или клана. В продуктивном обществе радиус доверия определяется не по кровнородственным связям, а по морально-этическим понятиям. В любой точке земного шара и во все времена там, где радиус доверия ограничен семьей, все выходящее за пределы семьи в лучшем случае безлично, как правило же, враждебно. В таком обществе процветает коррупция, склонность к засорению общественных мест, пассивность („не что я сделал, а что со мной сделали"), уклонение от уплаты налогов и вообще от любых общественных обязанностей, обращенность к прошлому, негативное отношение к новому как к расшатыванию устоев, воинствующий непрофессионализм»[549]. Иначе говоря, господство заначки и необходимых для ее получения обманных технологий консервирует в русской модели управления изжившие себя управленческие структуры и стереотипы поведения.

---

[546] Кузьминов Я , Гурков И , Лушников О , Авраамова Е. Руководители предприятий о перспективах управленческого образования // ЭКО, 1999 —№12 —С 58

[547] Шеломенцев А. Г. Кадровая политика... С 96-98

[548] Крюкова Е. Наука побеждать от Hilti // Компания, 1998. - № 30. - С. 48

[549] Лопухин В Указ. соч С. 39

Компромисс между системой и людьми

Как было показано в предыдущих главах, нестабильное состояние системы управления не может продолжаться бесконечно. Население и организации вырабатывают защитные механизмы, начинают уклоняться от выполнения обязанностей, учатся избегать репрессий, и система постепенно переходит в стабильное, застойное состояние. С переходом в стабильный режим функционирования система автоматически оказывается ввергнутой во внутренний конфликт. Конфликт обусловлен тем, что, с одной стороны, система требует от всех звеньев управления неукоснительного выполнения требований и максимальной отдачи, выдвигает непомерные требования к начальникам и подчиненным, а люди и организации начинают уклоняться, вырабатывают механизм защиты от управленческого воздействия. Они отказываются выполнять обязанности в полном объеме, жертвовать собой и своими подчиненными, своим временем, жизнью и имуществом.

Во многих других странах подобный конфликт привел бы к чему-то аналогичному гражданской войне, революции, внутреннему распаду и дезорганизации. Он разрушил бы систему управления, а с ней и общество. Но с Россией этого не случилось, так как был достигнут исторический компромисс между системой управления и населением. Выработалась особая технология достижения равновесия между непомерно высокими требованиями системы к людям и организациям, с одной стороны, и нежеланием (да и невозможностью) людей выполнять все эти требования, с другой стороны. Как иронически пишет С. Мостовщиков, «...именно умение граждан и их Родины как следует договариваться о правилах совместного проживания приносит цивилизации неплохие результаты»[550].

Указанный компромисс, благодаря которому «и овцы целы, и волки сыты», заключается в формальном соблюдении обязанностей. Система делает вид, что она по-прежнему выполняет управленческие функции в полном объеме, то есть функционирует якобы в аварийном, нестабильном режиме, а исполнители подыгрывают и делают вид, что они соблюдают все эти непомерные требования — демонстрируют энтузиазм, покорность, согласие с тем, что все обстоит как прежде, хотя на самом деле большую часть своих обязанностей они уже игнорируют, выполняют только внешний ритуал.

В качестве примера можно привести так называемый коммунистический субботник эпохи застоя: «Мы его так заорганизовали, что дальше некуда. За десять дней до субботы уже все показатели известны: сколько человек примет участие, какова будет производительность, выработка на одного, общий объем продукции и т. д. Да их еще, эти показатели, надо „защитить" в отделах обкома. Вот тебе и „сугубо добровольное" дело!

Вечером в день субботника заседает штаб, идет приемка отчетов. Порой слышишь: „Вы что,

[550] Мостовщиков С Мои встречи с государством // Эксперт, 2000 — № 1-2 — С 88

Иван Иванович, давали одну цифру, а сейчас — другую? Ничего у нас не сходится. Идите, еще раз посчитайте". Каждый понимает, что это означает. Уходят, пересчитывают: ошиблись, мол, извиняемся»[551].

Аналогичны по смыслу воспоминания о довоенном еще социалистическом соревновании: «Вот, например, какие обязательства брали некоторые участники социалистического соревнования: „обязуюсь выполнять нормы выработки на 100%", „обязуюсь не опаздывать на работу и не прогуливать", „обязуюсь сохранять и не портить социалистическую собственность". Подобные „обязательства" можно изложить иначе и понятнее в одной универсальной формуле: „Я беру на себя обязательство выполнять то, что и так обязан делать"»[552]. Как у Венедикта Ерофеева, где бригада берет соцобязательство направить каждого шестого члена бригады на учебу в вуз (поскольку в бригаде только пятеро, то это им ничем не грозит)[553].

Как начали со времен добровольно-принудительного крещения Руси притворяться верующими христианами, так и продолжают до сих пор притворяться добросовестными подчиненными, честными налогоплательщиками, верными супругами и т. д. Налоговая сфера, пожалуй, служит наилучшей иллюстрацией. Князья недоплачивали Орде, крепостные крестьяне — помещикам (только один типичный пример: «болдинские и кистеневские крестьяне состояли в основном на оброке. Оброчная норма определялась здесь в 60 рублей ассигнациями. Но оброка платилось не более трети»[554]), современные предприниматели — государству.

Сейчас «государство делает вид, что собирает налоги, налегая на точки, где легче собрать деньги даже ценой запретительных для производства условий. Народ делает вид, что налоги платит, понимая, что прибыль стала привилегией, которая зависит не от хорошей работы, а от того, как ты договоришься с чиновником»[555]. В общем, «характер российского общества, в отличие от западноевропейского, определяется не столько соглашением подданных и государственной власти об обоюдном соблюдении законов, сколько молчаливым сговором о безнаказанности при их нарушении»[556].

Со стороны может показаться, что система управления потерпела поражение. Она уже не может добиться своих целей. Она по-прежнему декларирует, что владеет каждой копейкой, каждой минутой, каждой клеточкой тела своих подданных и сотрудников, что она всем руководит и все распределяет, а в реальности люди уклоняются, и система ничего не может с этим поделать. Вроде бы люди перехитрили и победили систему управления. На самом же деле достигнут компромисс, удовлетворяющий интересы обеих сторон.

С одной стороны, люди получили то, что им нужно: спокойствие, сохранение жизни,

---

[551] Ганеев Р. О чем мечтает агитпроп // Правда, 1988, 13 августа

[552] Воробей К. А Указ. соч. С 96

[553] См Ерофеев В. Москва — Петушки и пр М.: Изд-во Прометей МГПИ им В И Ленина, 1990 -130 с.- С 32

[554] Шапошников А. А Путешествие без подорожной // ЭКО, 1999. - № 11 - С. 182.

[555] Лопухин В. Указ соч. С 41

[556] Цит. по Орлова Г. А. Указ. соч С 101.

здоровья, времени и имущества; они не выполняют того, что от них требует система. Но система также сохранила главное — потенциальную возможность перейти в нестабильное состояние и вернуть звенья системы управления назад, в аварийный, конкурентный режим. Сохранилась структура управления, позволяющая провести мобилизацию, распределение и перераспределение ресурсов, сохранилась базовая идеология, сохранился идеологический аппарат, продолжающий вдалбливать людям, что в назначенный час они должны быть готовы выполнять все, что от них потребуют.

Система сохраняет главное — возможность возвращения на круги своя. Этот исторический компромисс переводит всю страну в сонное, застойное состояние, своего рода анабиоз, который продолжается до очередной аварийной ситуации — проигранной войны, катастрофического отставания от Запада или чего-нибудь подобного. При наступлении такой катастрофы в обществе просыпаются старые стереотипы поведения, система «вспоминает», какой она была при первых князьях или генеральных секретарях, и начинаются управленческие чудеса — то никому не известный мясник Кузьма Минин собирает ополчение и выигрывает уже проигранную войну, то индустриализацию проводят за одно десятилетие, то за считанные месяцы вывозят на восток почти всю тяжелую промышленность, то истребляют и разгоняют все образованное население, а затем на пепелище успешно воссоздают передовую науку и образование, то немцев сначала пускают аж до Волги, а потом гонят назад, то совершают еще что-то невероятное.

В каждую эпоху в отдельных отраслях и сферах деятельности компромисс между системой и людьми принимает свои специфичные формы. Например, в условиях плановой экономики одним из главных инструментов достижения такого компромисса была система ценообразования. Она позволяла предприятиям нейтрализовать жесткость централизованного управления. Заводы выполняли и перевыполняли планы не за счет реального увеличения выпуска продукции, а за счет повышения цен на нее.

Разумеется, Госплан и министерства поначалу пытались этому препятствовать, но предприятия придумывали все новые и новые способы вполне законного и «экономически обоснованного» повышения цен. Чаще всего они снимали с производства те или иные модели продукции и взамен их начинали выпускать якобы новые, улучшенные, по завышенным ценам. Поэтому рост цен на новое оборудование вдвое-втрое, а порой и больше опережал рост его производительности[557].

Позиция министерств была двойственной — им ведь тоже было выгодно искусственное раздувание объемов производства по отрасли, да и Госплан отчитывался перед Политбюро ЦК КПСС по объемным показателям. Так что, в конечном счете, повышение цен устраивало всех. Предприятия-потребители не страдали от завышения цен заводами-поставщиками, так как сами включали подорожавшее сырье и комплектующие в себестоимость своей продукции, перекладывая удорожание на своих потребителей. А те, в свою очередь, на своих и так далее по технологической цепочке. «...Непосредственной причиной роста себестоимости, как ни странно, стал рост оптовых цен. В свою очередь, цены растут в результате роста себестоимости. И если не

[557] См . Реконструкция — опыт и проблемы // Правда, 1984, 30 июля

прекратить эти процессы в зародыше, то спиралеобразный виток затрат и цен станет постоянным явлением»[558], — с тревогой отмечала «Правда».

Год от года все большая доля роста объемов производства была результатом повышения цен. «Прирост валовой продукции в „неизменных" ценах и в натуральном выражении составил соответственно в пятой пятилетке 85 и 117 процентов, в шестой пятилетке — 64 и 91 процент, в седьмой — 51 и 60 процентов, в восьмой — 51 и 39 процентов, в девятой — 43 и 25 процентов, в десятой — 24 и 7 процентов, в одиннадцатой — 20 и 10 процентов»[559]. «Валовой общественный продукт и национальный доход страны увеличились в 1985 году по сравнению с 1965 годом в 2,8 раза. Но за этот период на каждый рубль национального дохода и валового продукта уменьшилось производство зерна, мяса, молока, тканей, обуви и ввод жилья в два раза, а картофеля — в четыре раза в натуральном выражении»[560].

Государство было довольно высокими темпами роста объемов производства, граждане — легкостью, с которой год от года увеличивались зарплаты и премии за выполнение плана. Впрочем, экономику не обманешь, и население было вынуждено платить все дороже за прежний объем товаров и услуг. «По расчетам специалистов, за счет роста средних розничных цен, включая товары легкой промышленности, получено в девятой пятилетке 30 процентов прироста товарооборота, в десятой — 50, а в одиннадцатой — около 60 процентов. Этот курс не меняется и сейчас»[561].

Как бы то ни было, уровень жизни помаленьку возрастал, после самых необходимых покупок у граждан оставалось все больше свободных денег. «Две таблички: объем розничного товарооборота и сумма вкладов в сберкассы. Купив на рубль, сколько мы откладывали по годам? В 1940-м — 3 копейки, в 1960-м — 13, в 1970-м — 29, в 1980-м - 56, в 1985-м - 66 копеек... На 332,8 млрд руб. товарооборота в 1985 году 220,8 млрд на книжках. Откладываем, стало быть, больше, чем покупаем. Поделить вклады на всех — года полтора можем зарплату не получать»[562].

На уровне низовой производственной единицы формой компромисса является механизм нормирования. С внешней, формальной, стороны кажется, что система действует так, как ей положено. Нормировщик смотрит, не слишком ли перевыполнена та или иная норма, и совершенно справедливо решает, что раз можно выпустить за день или за месяц так много продукции, то очевидно, что предприятие переплачивает за единицу работы. Следовательно, есть все основания сократить оплату за единицу работы, повысить норму и снизить расценку — вполне здравая мысль. Поскольку именно система решает, когда, за что и сколько заплатить рабочему, то предполагается, что она, система управления, может побудить рабочего работать так интенсивно, как только он может.

---

[558] О ценах разговор особый. «Деловой клуб „Правды"» // Правда, 1986, 22 сентября

[559] Камаев В Самая актуальная проблема // Экономическая газета, 1988 — № 7 — С 18.

[560] Валовой Д. Экономика в человеческом измерении // Правда, 1988, 19 января

[561] Никитин А., Шабашкевич А Именные кресла // Правда, 1988, 22 февраля.

[562] Никитин А. Айсберг продолжает расти //Литературная газета, 1987,16 декабря. —№ 51. —С. 11.

Но из указанного выше подхода следует, что, либо рабочий не понимает, что если сегодня он выпустит много продукции, то завтра ему повысят норму, либо предполагается, что рабочему совершенно наплевать на то, что ему повысят норму. Все нынешние механизмы нормирования труда исходят из того, что рабочий будет всеми силами стараться заработать максимальное количество денег. Все знают, что это ошибочная предпосылка, но сам характер нормирования исходит именно из того, что люди работают столько, сколько могут, как при нестабильной системе управления. А рабочие, со своей стороны, делают вид, что они принимают такой порядок нормирования и работают в полную силу, стараются перевыполнить норму, но больше чем на 15-20% не получается. Хотя нередко работают только до обеда (после обеда работать бессмысленно — сделаешь больше, и расценки понизят).

Единственно возможный в таких условиях способ нормирования — молчаливое соглашение между рабочим и нормировщиком о приемлемых границах выполнения норм. В итоге нормировщик делает вид, что нормирует, а рабочий делает вид, что изо всех сил пытается выполнить эти заниженные нормы. Компромисс, принявший форму «ритуального нормирования», позволяет рабочим спокойно жить и кое-как работать, а руководителям дает право делать вид, что они владеют всеми рычагами власти на заводе.

Побочным следствием компромисса между системой управления и населением является неизбежный конфликт поколений. Этот конфликт возникает тогда, когда в один и тот же отрезок времени существуют старшее и младшее поколения, одно из которых выросло в условиях нестабильной системы управления, а другое воспитывалось в спокойные стабильные годы. Одно из этих поколений привыкло жить в кризисных, аварийных условиях, бороться, рисковать имуществом и жизнью, ничего не бояться и быть готовым как к невероятному жизненному успеху, так и к незаслуженному поражению.

«„Состояние борьбы" — это, пожалуй, самое важное, самое главное, что характеризует поведение передовой молодежи тех лет, о которых я рассказываю. Эта борьба со старым, отсталым, диким, мешающим движению общества вперед, оскорбляющим достоинство советского человека, велась постоянно и страстно. Наряду с творческим, созидательным трудом она была главным интересом нашей жизни»[563]— пишет о годах своей молодости ударник первых пятилеток. — «Священная ненависть к врагам новой социалистической жизни была одним из стимулов нашей работы, всего нашего поведения в жизни. В те годы стоял вопрос „кто кого?" Мы его понимали так: или жить по-новому, или уступить прошлому»[564].

А параллельно существует другое поколение, сызмальства постигшее правило «живи сам и жить давай другим», освоившее искусство формального соблюдения ритуалов и преследования собственных шкурных интересов. Между представителями поколения энтузиастов и поколения, говоря на современном сленге, пофигистов неизбежны конфликты. Периоды сосуществования таких противоположных по своему поведению поколений становятся эпохами бескомпромиссных споров и откровенной вражды, которые проявляются и в семейной жизни, и в литературе, и в

---

[563] Воробей К А Указ соч С. 112

[564] Там же.

искусстве, и в бизнесе, а главное, в политике и государственном управлении, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Частный пример такого же конфликта в XVIII веке дан в пьесе Фонвизина «Недоросль». Это конфликт между мировоззрением добрых старых петровских времен, воплощенным в образе прямого и честного старика с характерной фамилией Стародум, и жизненной философией более молодых его родственников, выросших в относительно стабильные (по сравнению с годами петровских реформ) годы и думающих только о собственном благополучии.

Аналогичную межвозрастную вражду мы наблюдали в 70-80-е годы XX века, когда еще живы были выросшие в нестабильную сталинскую эпоху носители пассионарного мировоззрения, но уже подросли их внуки, знавшие только застойную брежневскую пору и потому настроенные крайне пофигически. Взаимное непонимание двух поколений вскоре перешло в откровенную ненависть, разрушившую немало семей.

Другая ситуация, где поколения энтузиастов и пофигистов поменялись местами, - история с Павликом Морозовым, период коллективизации. Воспитанная в смутные революционные и послереволюционные годы молодежь готова пожертвовать всем, включая родственников. Это отчаянные, бескомпромиссные подростки. А старшие родственники Павлика Морозова, наоборот, выросли в стабильных дореволюционных условиях, они ориентированы на спокойную благополучную жизнь, и им все эти колхозные авантюры не нужны. В частности, отец Павлика, Трофим Морозов, избранный в 1930 году председателем Герасимовского сельсовета, продавал за деньги и продукты «справки о бедняцком положении» и раскулаченным спецпереселенцам, и скрывавшимся бандитам. (Торговля такими документами процветала везде[565].) Перед нами типичный конфликт поколений, выросших в условиях различного состояния системы управления.

Недавние рыночные реформы не могли не вызвать аналогичной по смыслу межпоколенческой напряженности. «Главная проблема возникла в период восьмилетнего искушения экономической и политической свободой: образовался конфликт между теми, кто принял вызов экономической свободы и готов отвечать за свои поступки, и теми, кого свобода страшит, кому хочется переложить свои проблемы на государство-отца или уютную диктатуру»[566]. «Из материалов разных социологических обследований следует, что раздел во взглядах поколений на большинство наиболее важных социальных проблем пролегает в возрастном слое 45-50 лет»[567].

Так же, как поколения людей, различаются по стереотипам поведения и предприятия, созданные в периоды разных состояний системы управления. Не случайно общественное мнение четко разделяет все существующие предприятия на две группы: сохранившиеся с советских времен и новые. Как пишет финский исследователь К. Лиухто, имевший в своем распоряжении материалы обследований предприятий, проведенных при поддержке Европейского союза: «Полученные данные показывают, что чем меньше возраст организации, тем выше ее

[565] См Петрушин А Мальчиш останется мальчишем // Родина, 1998. — № 3 — С. 12

[566] Колесников А Указ соч С 37

[567] Нещадин А Указ соч С. 107

эффективность. В этом контексте следует заметить, что положительным фактором здесь служит не просто молодой возраст организации, а, скорее, отсутствие „советского наследия" у фирм, образованных в постсоветскую эру»[568].

Немалые социально-психологические издержки, связанные с конфликтом поколений, являются дополнительной платой, взимаемой с нашего общества русской моделью управления. Поочередная смена стабильного и нестабильного режимов функционирования системы управления означает появление двух «разнонаправленных» по своему мировоззрению и образу жизни поколений, что неизбежно ведет к конфликту между ними. Не случайно именно в России появилась знаменитая гумилевская теория, согласно которой движущей силой исторического развития выступают поколения пассионариев, отличающиеся от прочих людей повышенными амбициями, смелостью, склонностью к риску и т. п. Лев Гумилев интуитивно чувствовал, что столь резкие межпоколенческие различия не могут не быть связаны с главными факторами исторического процесса.

Указанный компромисс между системой управления и населением России и *является* тем самым «общественным договором» между государством и обществом, к заключению которого призывают нас политики, ученые и публицисты. Никакой другой «общественный договор» в нашей стране невозможен, так как соответствующая ниша в общественном сознании уже занята.

Но что может быть улучшено в русском варианте «общественного договора», так это технология его заключения. Согласно действующему испокон веков порядку, "общественный договор" заключается не единовременно и не между двумя сторонами — государством и обществом, а ежедневно и ежечасно между миллионами их представителей: между чиновниками и предпринимателями, между автолюбителями и инспекторами ГИБДД, между судьями и «сторонами по делу» и так далее по каждому конкретному поводу. В ходе переговоров представители государства в каждом отдельном случае идут на нарушение установленных государством идеологических и правовых норм, делают исключение в пользу отдельного представителя общества, то есть временно переходят на другую сторону баррикад.

Так, прораб должен оплачивать труд рабочих по существующим заниженным расценкам, которые не обеспечат даже прожиточного минимума. Однако прораб идет на уступки и приписывает (как правило, небескорыстно)[569] к нарядам выполнение несуществующих работ. Таможенный инспектор «не замечает» несоответствия реального характера груза заявленному в декларации. Например, не видит, что вместо «деталей мебели» (пошлина 5%) ввозится готовая мебель (пошлина 35%), а вместо зелени (пошлина 5%) — цветы (пошлина 25%)[570]. А если «при действующих запредельных ставках импортных пошлин на многие товары таможня будет скрупулезно выполнять закон, импорт одежды, например, просто прекратится. Что неизбежно приведет к потерям бюджета, да и к социальным волнениям»[571].

---

[568] Лиухто К. Указ. соч С 131.

[569] См Прядилов В А Указ соч. С 142.

[570] Ставки даны по состоянию на осень 2000 года

[571] Рубченко М Насмешка над бизнесом // Эксперт, 2000 — № 34 — С 15

Губернаторы и мэры закрывают глаза на неуплату налогов предприятиями. «В результате налоговая конкуренция между регионами проявлялась не столько в снижении законодательно установленных ставок налогов и предоставлении иных официальных льгот по их уплате, сколько в изменении неформального налогового режима. Бизнесу неявно разрешалось не платить все большую часть налогов — как региональных, так и федеральных. При этом речь шла не только о крупных предприятиях, но и о среднем и малом бизнесе. ...При всей ее глобальной неэффективности подобная система долгое время устраивала основных действующих лиц — как во власти, так и в бизнесе. Причем для нормального губернатора, заботящегося о нуждах своего региона, это было рациональное поведение»[572].

В этом состоит историческая миссия чиновников в России (чиновников в широком смысле, включая сюда и судей, и менеджеров госпредприятий, и депутатов, и сотрудников силовых структур) — быть буфером, преобразовывать невыполнимые государственные законы и правила в выполнимые и приемлемые. А недавнее становление парламентской демократии позволило влиять и на сами законы, делая их более благоприятными для определенных субъектов хозяйственной деятельности.

Коммерциализация лоббистской деятельности привела к тому, что «за исторически ничтожный срок российский парламент превратился из дискуссионного клуба в лоббистскую суперкомпанию. Политическая конфигурация Государственной думы становится все более размытой, идеологические различия между партиями исчезают. Подавляющее большинство депутатов третьего созыва представляют самые разнообразные интересы, причем интересы их собственных избирателей среди приоритетных чаще всего не фигурируют»[573].

«Подавляющее число законов, принятых на разных уровнях власти за последнее время, выгодны лишь одной стороне — законодателю или тем, кто за ним стоит. Любые организации, инициирующие принятие новых норм, преследуют исключительно групповые цели и не заботятся о „потребителях" институциональной продукции. Попробуйте заполнить многостраничную налоговую декларацию, предназначенную для рядовых налогоплательщиков, попробуйте дотошно соблюдать правила дорожного движения... Обществу грозит паралич из-за *невозможности* соблюдения законов»[574].

В таких условиях взяточничество становится не только неизбежным, но и общественно необходимым явлением, без которого общество не смогло бы функционировать. На микроуровне взятка выступает, во-первых, как плата за принимаемый чиновником должностной риск, во-вторых, как справедливая компенсация усилий и затрат, понесенных чиновником на пути к должности, дающей «право на взятку»; на макроуровне — как затраты на воспроизводство так называемых «общественных благ» (public goods).

Естественно, западным предпринимателям, не понимающим нашей специфики

---

[572] Яковлев А Черный офшор // Эксперт, 2000 -№40 -С. 12

[573] Архангельская Н Думские толкачи // Эксперт, 2000 —№15 —С 45

[574] Нестеренко А. Указ соч. С 14-15.

взаимоотношений с государством и при этом пытающимся заниматься бизнесом в России, приходится туго. «Ваши экологические законы и всякие нормы... — они строже законов самого Господа Бога! Это идиотские законы. Их нельзя выполнить. ...Советский социализм пал, а система норм и согласований советского времени осталась», — возмущается один из них[575].

Если бы чиновничество было просто паразитом на теле страны, как полагало и полагает большинство соотечественников, а взятки были бы только вычетом из «общественного пирога» наподобие ущерба от саранчи, то чиновники не просуществовали бы столько веков в качестве ведущего класса общества. При очередном повороте истории их давно бы выбросили на свалку (что неоднократно пытались сделать при самых разных правителях). На самом деле сложившаяся в России система управления, да и весь уклад жизни, предполагает наличие коррумпированного посредника между государством и населением. Уместно вспомнить так называемое правило № 1 М. М. Сперанского, отца русской бюрократии в ее современном виде: «Ни одно государственное установление не должно быть прописано так, чтобы его можно было применять без прямого участия чиновника».

Если этот посредник не будет коррумпирован, то общество окажется беззащитным перед лицом людоедского государства. Как заметил Герцен, "в русской жизни страшнее всего бескорыстные люди": «...Из состояния хаоса и анархии способен появиться только один правитель „с твердой рукой". И тогда вся надежда — на бюрократию. В противном случае на территории страны будут проживать не законопослушные граждане цивилизованного государства, а данники и крепостные нового „ханства" комиссаров и воевод»[576].

Не случайно в периоды нестабильного состояния системы управления государство отчаянно борется с коррупцией (примеры: петровские репрессии, в ходе которых царь пытался ликвидировать взяточничество и сделать жалованье единственным источником доходов чиновников[577], истерические попытки борьбы с лихоимством при Павле I, чистки при большевиках, андроповская борьба «за чистоту рядов»), так как без этого невозможно навязать населению мобилизационные порядки.

Впрочем, чтобы убедиться в народном характере российской бюрократии, нет необходимости использовать сложные логические доводы. Достаточно вспомнить бюрократов застойного брежневского или даже нынешнего времени. Вспомните милейшие лица этих тетенек и дяденек, в которых не было ничего от бесчеловечных монстров. Им совершенно не была нужна власть над человеком. Они требовали, в сущности, только одного — чтобы никто не нарушал их служебный покой, не мешал жить, не заставлял работать, не ставил под угрозу их благополучие, не вынуждал к каким-то действиям.

Поэтому они пуще всего блюли процедуру, а их священную ярость и ненависть вызывало только то, что требовало от них каких-то действий, не направленных к их интересам, например, когда какой-нибудь настойчивый проситель, жалобщик или правдоискатель пытался пробиться

---

[575] См.: Глебова А. Чистая вода от Хельмута Шмидта // Эксперт, 2000. — № 28 — С. 59

[576] Сироткин В Указ. соч. С. 52.

[577] См.: Троицкий С М Указ. соч. С 253

через бюрократические препоны и добиться своей цели. Таких людей чиновники гоняли по кругу и даже преследовали, потому что подобные правдоискатели нарушали вековые правила игры, разрушали компромисс между народом и государством.

Бюрократия олицетворяла собой этот компромисс. В стабильное время бюрократия в силу своей неэффективности и корысти не позволяла государству сожрать свой народ ради достижения каких-то амбициозных государственных целей. Но при этом бюрократия сохраняла и поддерживала структуры, ритуалы, обычаи, идеологию аварийно-мобилизационного управления. Когда наступал кризисный период и система управления переходила в нестабильный режим функционирования, бездействовавшие в стабильных условиях структуры и ритуалы наполнялись реальным содержанием, и система управления действительно становилась жестокой, но результативной.

Описанная выше технология достижения компромисса между государством и обществом худо-бедно справлялась со своей ролью, но с каждым новым столетием становилась все более обременительной для страны. К настоящему времени, согласно материалам специального обзора 99 стран с точки зрения коррупции (Transparency International, 1998), Россия занимает 82-83-е место в группе стран «исключительной коррумпированности»[578]. Постиндустриальное общество при таких отношениях между чиновниками, с одной стороны, и прочими юридическими и физическими лицами, с другой, просто невозможно. Современное общество столь сложно устроено, в нем так много «стыков» между различными сферами, отраслями, предприятиями, домохозяйствами, информационными и финансовыми потоками, новыми бытовыми, культурными и прочими явлениями, что «регулировка» этих «стыков» традиционными российскими методами потребует мобилизации в госаппарат всего взрослого населения, а суммарный оборот взяток превысит объем ВВП. Да и «...не может быть конкурентоспособной страна, где административная власть давно сделала всех активных людей уголовниками, где она оценивает свою эффективность по тому, что нового ей удалось запретить, чтобы его же потом можно было в индивидуальном порядке разрешить»[579].

Поэтому невозможно не только усиление, но даже просто сохранение нынешнего уровня участия государства в хозяйственной жизни, да и в других сферах жизнедеятельности русского общества. «Сегодня на предприятие в любой момент может прийти с проверкой чиновник практически любого ведомства, в принципе осуществляющего контрольные функции. Таким образом, реализуется извращенная и пагубная как для бизнеса, так и для государства схема самофинансирования чиновничества — „на кормлении"»[580]. «Конкуренция происходит на уровне „аукциона взяток" и рекомендаций других взяточников о благонадежности подрядчика (аккуратность в отдаче оговоренных откатов, молчание и беспроблемность с контролирующими органами) по сети неформальных контактов, очень развитой в чиновничьей среде»[581]. «При

[578] Радыгин А., Сидоров И. Указ соч. С. 56.

[579] Лопухин В. Указ. соч С 41

[580] Талиев А. Тест на адекватность // Эксперт, 2001. - № 1-2. - С 56.

[581] Бармин-Постников А Царство отката // Эксперт, 2000 —№22 —С 46

достигнутом уровне казнокрадства и мздоимства дирижизм вообще не должен обсуждаться в терминах экономических — плодотворнее, не теряя времени, сразу обсуждать его в терминах уголовных»[582].

Новые условия настоятельно требуют упростить и удешевить процедуру достижения общественного компромисса, сделав ее однократной и всеобщей. Пусть то, что отдельные граждане и организации покупают у чиновников за взятку, будет официально предоставлено всем, причем бесплатно. Пусть не отдельный чиновник за взятку сделает условия существования физического или юридического лица приемлемыми, а закон смягчит свои непомерные требования (налоговые, регистрационно-лицензионные и прочие) к к этим лицам. К такому простому и привлекательному тезису сводится большинство требований по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики[583].

Выполнимы ли эти пожелания? Даже если не принимать во внимание техническую сложность такой революционной задачи («...в наших нынешних условиях очищение законодательства от щелей, связывающих чиновника с активами, есть не эволюция, но революция»[584]), возникают сомнения в том, соответствует ли желанная антибюрократическая административная революция сущности российской модели управления.

Ведь русское государство всегда предъявляло непомерные требования не только к своим подданным, но и к себе самому. Завышенный уровень государственных притязаний всегда был главным мотором развития России. Впервые мир узнал об этом явлении, когда Иван Грозный провозгласил себя царем (то есть «цезарем», преемником византийских императоров), а Москву — Третьим Римом. Разумеется, у Ивана Грозного были некоторые основания для подобной «исторической наглости».

«С падением Константинополя московский государь оказался единственным независимым правителем православного мира, если не считать Грузии, которая с московской позиции представлялась скорее легендарным царством, нежели географической или политической реальностью. В условиях средневековой идеологии, когда только за носителями истинной веры признавалось право на истинное бытие, другие народы оказывались как бы несуществующими. Таким образом, глава Московского государства оказывался на языке этих понятий властелином всего мира»[585].

«Женитьба Ивана III на Софье Палеолог, которая передала своему супругу и потомству права на корону византийских императоров, лишь добавила юридическую санкцию к действительному положению дел»[586]. Периферийное во всех отношениях государство, малонаселенное, неразвитое, неокультуренное самозвано провозгласило себя сверхдержавой и стало изо всех сил добиваться

582 Талиев А , Привалов А Идеологическая недостаточность // Эксперт, 2000 — № 19 —С. 50.

583 См , например Алексашенко С , Гавриленков Е., Дворкович А , Ясин Е Реализация либеральной стратегии при существующих ограничениях // Вопросы экономики, 2000 — №7 -С. 14

584 Волков А., Привалов А Ворующие по закону // Эксперт, 2000 — № 7 — С 29

585 Успенский Б. А Отзвуки концепции Москва — Третий Рим в идеологии Петра Первого // Успенский Б А. Указ. соч. Т 1 - С. 128

586 Нестеров Ф. Указ соч. С. 97

претворения лозунга в жизнь.

Соседние монархи, в частности польский король Стефан Баторий и крымский хан, поначалу пытались обратить внимание царя на несоответствие между заявленным статусом и реальными возможностями русского государства[587]. Потом окружающие привыкли к непомерным амбициям Москвы, а через пару столетий Россия действительно превратилась в сверхдержаву.

Сейчас трудно сказать, кто именно из великих князей московских положил начало традиции завышенных государственных притязаний, так как подобный подход был не изобретением отдельных лиц, а вытекал из сущности горизонтального порядка наследования. При горизонтальном наследовании по смерти князя его удел наследовал не сын, а старший из оставшихся братьев, и вся цепочка родственных княжений автоматически сдвигалась на одно звено; каждый из князей-родственников менял свой удел на чуть лучший. (Так же, как двигалась квартирная очередь на советском предприятии, — новосел освобождал двухкомнатную квартиру и получал трехкомнатную, в его двухкомнатную вселялся очередник из однокомнатной, освободившуюся однокомнатную отдавали квартиросъемщику комнаты в коммуналке, эту комнату занимал жилец заводского общежития, чью койку теперь занимал ранее бесквартирный работник того же предприятия.)

Поэтому теоретически, при удачном раскладе рождений и смертей, каждый член княжеского рода был вправе претендовать на самый важный удел. Любая территория, где когда-либо княжил кто-то из родственников, рассматривалась как владение своего рода, а значит, как потенциально свое собственное владение. Исходя из этой логики, «Дмитрий Донской первым стал на ту точку зрения, что Москва является наследницей Владимира, — писал академик Д. С. Лихачев. — Эта идея властно заявлена им в договоре с тверским князем и в духовной, в которой он завещает Владимирское княжение ...как свою вотчину.

Во второй половине XIV и в начале XV века Москва занята возрождением всего политического и культурного наследия Владимира: в Москве возрождаются строительные формы Владимира, его живописная школа, его традиции письменности и летописания. В Москву переводятся владимирские святыни, становящиеся отныне главными святынями Москвы. В Москву же перекочевывают и те политические идеи, которыми руководствовалась великокняжеская власть во Владимире. И эта преемственность политической мысли оказалась и действенной, и значительной, придав уже в XIV веке политике московских князей необычайную дальновидность и поставив перед ней определенные цели»[588].

Поскольку владимирские князья были потомками киевского князя Владимира Мономаха и сам великокняжеский титул позаимствовали в Киеве, то следующим шагом Москвы было предъявление претензий на все идейное и государственное наследство Киева и всего дома Рюриковичей. Старые земельные владения киевских князей объявляются «вотчинами» московских государей. А от притязаний на наследство Киевской Руси до претензий на наследие Византии — один шаг, и этот шаг был сделан при Иване Грозном, охотно воспринявшим

---

[587] См: Виппер Р Ю. Указ соч С 161

[588] Лихачев Д С Русь перед Куликовской битвой // Знание — сила, 1980 — № 8 — С. 15-17

выдвинутую Филофеем концепцию «Москва — Третий Рим».

Правление почти каждого царя или генерального секретаря сопровождалось многообразными проявлениями завышенных государственных амбиций. Совсем еще неопытный царь Петр I в составе «великого посольства» едет по Европе, намереваясь разом включить русское государство в так называемый «большой политик». Екатерина II, будучи главой государства, в котором людей продавали, как скот, а телесные наказания применялись повсеместно и по любому поводу, всерьез пыталась сделать Петербург культурной столицей Европы. Павел I, получив долгожданный трон, посылает донских казаков в поход на Индию. В своем рескрипте атаману Орлову он пишет: «Англичане имеют у них свои заведения... то и цель — все сие разорить и угнетенных освободить и ласкою привести России в зависимость. Мимоходом утвердите Бухарию, чтоб китайцам не досталась»[589]. Николай I послал армию на подавление мятежа в другой стране (Венгрии), подарил целый флот испанской монархии для борьбы с восставшими колониями в Южной Америке, так как считал себя и свою страну ответственными за поддержание порядка во всем мире. Едва взяв власть в разваливающемся государстве, большевики не только поставили задачу сделать Россию центром мировой революции, но сразу же начали решать ее.

Убежденность во всемирно-историческом значении всего, что происходит в России, пронизывает всю русскую культуру и даже обыденное сознание. Примерами являются и классическая русская литература, вознамерившаяся дать погрязшему в пороках человечеству универсальные рецепты спасения, и фундаментальная наука, охотно занимавшаяся вселенскими проблемами (достаточно упомянуть Циолковского, Вернадского и Гумилева), и внешняя политика. Достоевский писал: «...настоящее социальное несет в себе не кто иной, как народ наш, что в идее его, в духе его заключается живая потребность всеединения человеческого... Мы первые объявим миру...»[590] «...Не некоторые, а все основные и многие второстепенные черты нашей революции имеют международное значение в смысле воздействия ее на все страны»[591], — конкретизировал Достоевского Ленин.

Яркий документ эпохи — коллективная корреспонденция рабочих двадцати одной нации, работавших на строительстве Магнитогорского комбината, направленная в редакции «Правды», «Труда», «Уральского рабочего», «Магнитогорского рабочего», «Роте фане», «Юманите», «Дейли Уоркер». «Дорогие товарищи редакторы, —говорилось в письме, — Магнитострой — гордость всего международного революционного пролетариата — дал первый металл. Миллионы пролетариев Запада, Востока, Юга и Севера встретят эту весть с величайшей радостью»[592].

Замешанная на амбициях государственная идеология поставила планку требований к государству и обществу так высоко, что неизбежным следствием этого становились непомерно высокие требования к подданным государства. Без этого машина старомосковской системы

[589] Русская военная история .С. 132

[590] Достоевский Ф. М. Собр соч В 20 т Дневник писателя за 1876-1877 гг. Т. 19 М : Терра, 1999 - 348 с - С 18

[591] Ленин В И. Детская болезнь «левизны» в коммунизме // Ленин В И Поли собр соч Т 41 -С 1-104.-С. 4

[592] Герасимов П. М. Гора Магнитная // Были индустриальные С 308

управления не смогла бы работать. Идеология ставила перед государством непосильную, казалось бы, задачу. Государство переводило систему управления в нестабильный режим, проводило мобилизацию ресурсов и их перераспределение на решающие направления. Эти меры осуществлялись столь жестко, что ценой колоссальных жертв и перерасхода ресурсов намеченная цель была достигнута. Достижение этой цели (захват новых земель, создание новых отраслей, освоение новых технологий и видов деятельности) означало расширение ресурсной базы и тем самым компенсировало хищнический перерасход ресурсов, имевший место в процессе решения данной задачи.

«Догоняющие, в основе своей насильственные реформы, проведение которых требует усиления, хотя бы временного, деспотических начал государственной власти, приводят, в конечном итоге, к долговременному укреплению деспотизма. В свою очередь замедленное развитие из-за деспотического режима требует новых реформ. И все повторяется снова. Циклы эти становятся типологической особенностью исторического пути России. Так и формируется — как отклонение от обычного исторического порядка — особый путь России.

Можно наблюдать, как реформы становились все более разрушительными, а в результате сталинского погрома, под тяжестью тоталитарной деспотии гражданское общество было полностью ликвидировано. В этом смысле сталинский режим представлял собой логическую ступень особого пути России, квинтэссенцию имперского величия и блеска тысячелетней державы — вершину русского самодержавия»[593].

Причем руководители, пытающиеся перевести систему управления в нестабильный режим, как правило, заранее знают, что реформы (или революции) негативно скажутся на жизненном уровне населения, но считают это обстоятельство приемлемой платой за долгожданное осуществление приоритетных общегосударственных целей. «Диктатура пролетариата в России повлекла за собой такие жертвы, такую нужду и такие лишения для господствующего класса, для пролетариата, каких никогда не знала история...»[594] — откровенно признавал Ленин.

Поэтому русская система управления, являясь неэффективной в кратко и среднесрочном плане, с долговременной точки зрения вполне эффективна, так как чудовищные затраты в конце концов компенсируются впечатляющими результатами. Если бы не компенсировались, то страна не заняла бы такую большую территорию и не имела бы такого влияния в мире. «...Произойдет огромное расточение богатств, труда, даже человеческих жизней. Однако сила России и тайна ее судьбы в большей своей части заключаются в том, что она всегда имела волю и располагала властью не обращать внимания на траты, когда дело шло о достижении раз поставленной цели»[595], — писал в XIX веке польский историк Валишевский. Следовательно, попытка цивилизовать отношения между государством и населением путем снижения планки требований к населению разрушит всю российскую систему управления. Отказ системы от всеобъемлющих прав на рабочее и свободное время, жизнь и имущество подданных неизбежно повлечет адекватное

[593] Криворотое В Указ соч С 35

[594] Ленин В И III Конгресс Коммунистического Интернационала // Ленин В. И Поли собр соч Т 44 -С. 1-61 -С 46

[595] WaliszewskiK. Pierre le Grand. Paris, 1897 P. 514

снижение планки требований государственной идеологии к самому государству и к стране в целом. Ничто уже не будет заставлять систему управления добиваться значимых результатов, отказ от глобальных амбиций демонтирует старый мотивационный механизм, не создав взамен нового. Страна на какое-то время станет более удобным местом для проживания, но отсутствие цели и смысла неизбежно приведут к общественному застою.

Впрочем, описанный выше сценарий вряд ли будет реализован. В русской истории уже бывали периоды вынужденного снижения уровня притязаний. Так, после поражения в Крымской войне Россия перестала быть «жандармом Европы», национальное самолюбие было уязвлено, отсталость страны осознана обществом и переживалась крайне болезненно. Снижение уровня государственных амбиций позволило провести реформы Александра II — смягчить внутренний режим, снизить планку требований к подданным, частично демонтировать мобилизационный механизм. Но вековые традиции и национальный менталитет не пустили страну в Европу. После краткого периода либеральных реформ традиционные механизмы системы управления постепенно вернули себе командные высоты. Аналогичная ситуация сложилась сейчас, после проигранной «холодной войны». Надолго ли?

Перспективы

Каковы же перспективы русской модели управления? Суждено ли ей или отмереть как устаревшей (и как отмереть — вместе со страной или без нее?), или сохраняться неизменной, или преобразоваться во что-то новое и более современное?

Первое просто нереально. Прежде всего потому, что времена, когда безжалостная межгосударственная конкуренция уничтожала государства и населяющие их народы, давно миновали. А представить себе ситуацию, при которой русский народ вдруг откажется от своей системы управления, которая и сделала его этим самым народом, невозможно. Ведь национальный менталитет, являющийся неотъемлемым элементом системы управления, останется тем же самым. Отказаться от своего менталитета не смогут, даже если очень захотят, ни индивидуум, ни народ.

Чем резче перемены в социально-политическом строе, тем заметнее неизменность базовых, структурообразующих элементов национальной системы управления. Так, большевистская революция, казалось бы, изменила все, но сохранила и продолжала использовать все главные управленческие идеологемы и механизмы. Как было дореволюционное русское общество сословным, таким оно осталось и при большевиках. Просто знаки поменялись — бывшие высшие сословия стали низшими, а бывшие низшие и угнетаемые превратились в высших и угнетателей. Советское государство продолжало отслеживать социальное происхождение каждого подданного (например, обязательный пункт анкеты о профессии родителей — из рабочих, служащих или крестьян) с еще большим рвением, чем царское. Уравниловка, являвшаяся в дореволюционной России преобладающей тенденцией, в СССР стала безальтернативным способом перераспределения ресурсов. Так же и с другими характеристиками системы управления.

Россия не единственная страна, пытавшаяся (да и сейчас пытающаяся) сознательно заменить свою систему управления на более подходящую. Пока что никому в мире это не удавалось. Напротив, на протяжении всей второй половины XX века можно проследить, как самые разные страны, даже те, кто столетиями ждал своей очереди на право встать на ступеньку эскалатора, именуемого прогрессом, в конце концов находили способ успешно использовать свои национальные управленческие системы для развития рыночной экономики и соответствующих ей социальных и политических институтов.

Второй вариант — сохранение русской модели управления в неизменном виде — крайне маловероятен и внутренне противоречив. «Система управления остается наименее эффективной и наименее модернизированной частью общественного организма»[596]. Наша система управления в ее нынешнем состоянии неадекватна тем историческим вызовам, с которыми на рубеже тысячелетий столкнулась Россия. Указанная неадекватность проявляется и в убогих, зачастую ка-

[596] Щедровицкий П. Бунт капиталов // Эксперт, 2000 — № 23 — С 46

рикатурных формах политической демократии, и в отторжении экономикой конкурентных отношений, и в неэффективности государства, и в иррациональном поведении населения. Следствием чего является многолетнее топтание на месте, при котором вынужденная обстоятельствами эскалация реформ не дает ожидаемых результатов. Традиционный для России путь преодоления отставания — проведение модернизации по западным образцам с помощью государственной мобилизации ресурсов общества и перераспределения их на решающие направления — в нынешних условиях уже не срабатывает. Первая причина, по которой подобная модернизация недостижима, — сложное устройство современного общества. Одно дело мобилизовывать ресурсы, представленные тем или иным количеством голов скота, призывников и фиксированной подати с каждой десятины земли, и совсем другое — пытаться учесть и мобилизовать спрятанные в балансах многообразные активы реальных и подставных фирм и фирмочек, а также неучтенные доходы физических лиц.

Разумеется, можно и далее облагать налогами каждую транзакцию, но как обеспечить реальный сбор этих налогов? Чем сложнее производство и общество в целом, тем менее действенным становится применение государством традиционных русских управленческих механизмов. «Если в „эпоху угля и стали" экономический рывок требовал централизации сил и средств, то постиндустриальные технологии требуют всемерного развития индивидуализма и свободы»[597]. «Модернизация больше не означает имитацию технико-производственной структуры ведущих западных государств»[598]. «На сей раз успех определяется не одним лишь достижением паритета с ведущими капиталистическими армиями, но в еще большей степени, чем в петровскую или советскую эпоху, эффективностью воспроизводства социальных институтов и образа жизни, обеспечивающих западные экономические и культурные преимущества»[599].

В предыдущих главах настоящей книги было показано, как по мере общественного прогресса неуклонно совершенствовались формы и методы противостояния государства, с одной стороны, и населения и кластерных единиц — с другой. Для преодоления сопротивления «снизу» государственному аппарату приходилось применять все более жесткие формы воздействия, в ответ на которые население и предприятия применяли все более разрушительные для страны противоядия. К концу XX столетия эта взаимная борьба окончательно истощила ресурсы и разрушила организационный и человеческий потенциал общества.

Можно приводить разные примеры упомянутой выше национальной деградации. Наиболее заметным из них мне кажется несостоявшийся расцвет музыкального течения, известного как русский рок. Русский рок приобрел огромную популярность и общественное значение в 80-е годы, сыграв немалую роль в ходе перестройки. Тогда прошло более полувека со времени мировой славы русского живописного авангарда, полвека молчания и страха. Общество напоминало пружину, которую полстолетия сжимали и которая вот-вот распрямится. Общественное настроение жило уверенностью в скорых и радикальных переменах. Молодежь с напряженным

---

[597] Мау В. Либерализм всерьез и надолго // Эксперт, 2000 - № 11. - С. 12

[598] Нестеренко А Указ. соч С 16

[599] Дерлугьян Г Указ. соч. С. 83

вниманием следила за событиями в рок-тусовке.

Ситуация во многом совпадала с той, что была в предреволюционной России накануне расцвета русского авангарда. Как и в русской авангардной живописи, в советской (точнее, антисоветской) рок-музыке было много музыкантов-самоучек, чей самоуверенный дилетантизм давал надежду на творческие прорывы и открытие совершенно новых направлений. «Отличительной чертой всей ортодоксальной интеллектуальной российской рок-музыки всегда был непрофессионализм. Кто только не приходил в рок-н-рол! Математики, художники, резчики по дереву и даже паркетчики. Реже всего — из музыкантов»[600]. Фактически русский рок стал языком и образом мышления нового поколения.

В силу этих обстоятельств русский рок, вобравший в себя накопленный народом за полвека эмоциональный заряд, просто обязан был стать культурным явлением мирового масштаба, таким же, как русский авангард. Однако не стал. Зима пришла, а снег не выпал... Русский рок так и остался преходящим внутрироссийским явлением, для одних —увлечением, для других — модой, для третьих — профессией. Этот незамеченный остальным человечеством национальный провал ясно показал, что традиционно оптимистичное представление о безграничных интеллектуальных и творческих богатствах нашего народа уже не вполне соответствует действительности. Нещадное растранжиривание ресурсов не только сократило численность населения и объем материальных благ (в частности, в течение XX века доля России, если считать в границах нынешней Российской Федерации, в мировом населении уменьшилась более чем вдвое, а в мировом ВВП — более чем втрое)[601], но и понизило интеллектуальный уровень общества.

Централизованно мобилизовывать и перераспределять имеющиеся в стране ресурсы уже невозможно. Если отнимать доходы у населения (чтобы потом отдать их на нужды развития стратегически важных отраслей и сфер деятельности), то оно просто начнет эмигрировать, причем уедут именно те, у кого было что отнять, то есть наиболее эффективные работники. Ведь восстановить (в той или иной форме) необходимое для функционирования русской модели управления крепостное право уже не удастся. В связи с эмиграцией страна уже понесла и продолжает нести невосполнимые потери (90-100 тысяч человек ежегодно). «Эти люди моложе, здоровее, энергичнее, образованнее, квалифицированнее, трудоспособнее, чем средний житель России. Эмиграция из России носит явные черты „утечки мозгов", а не „рук". Доля лиц с высшим образованием среди выбывших в США составляет 42%, в Израиль - 30% (в населении России — 13,3%)»[602].

А скоро информационные технологии в сочетании с процессом глобализации позволят нашим соотечественникам «эмигрировать, не выходя из дома», то есть работать на мировую экономику напрямую, минуя экономику российскую. Уже сейчас «многие российские ученые предпочитают подавать свои патентные заявки сразу за границу. По данным Миннауки, более половины

[600] Бирюлин С Экстремизм для масс // Эксперт, 2000. — № 15. — С. 64.

[601] См Илларионов А Как Россия потеряла XX столетие // Вопросы экономики, 2000 — № 1 - С 5

[602] Баранов А. Указ соч С. 118

патентов, выданных в 1993-1997 годах российским заявителям в США, были получены минуя фазу национального патентования в России. В Китае за тот же период нашими соотечественниками были подобным образом оформлены 109 патентов. Нежелание изобретателей получать российский патент связано с угрозой засекречивания их заявок по соображениям национальной безопасности, что в сегодняшних условиях чревато неполучением надлежащей компенсации»[603].

Если отнимать ресурсы у кластерных единиц, в первую очередь у предприятий, то необходимо будет преодолеть их сопротивление, то есть восстановить всеобъемлющий государственный контроль за всеми финансовыми и материальными потоками, что физически невыполнимо (да и степень коррумпированности государственного аппарата не оставляет надежд на успех этого мероприятия).

До сих пор «попытки давления на бизнес со стороны отдельно взятой местной администрации с целью собрать необходимые налоги приводили лишь к тому, что более мобильная часть бизнеса, представленная торговым и финансовым капиталом, просто перемещалась в другие регионы, где местные власти закрывали глаза на уход от налогов и тем самым обеспечивали более „мягкий" налоговый режим»[604]. Если же восстановление вертикали федеральной власти позволит государству усилить налоговый пресс одновременно во всех регионах, то бизнес окончательно уйдет в теневую экономику и за границу.

«В современном мире мобильность капитала настолько высока, что странам приходится соревноваться за привлечение капитала, причем включая отечественный. В начале реформ российский капитал еще не мог „оторваться" от отечественных „корней", но в последние полтора-два года стали множится случаи экспорта российского капитала для производственных целей в страны Европы, Азии и Африки (в отличие от обычного бегства капиталов). Это значит, что в международной конкуренции за привлечение капиталов мы пока проигрываем»[605].

Кроме того, к настоящему времени в стране наконец-то достигнут общественный консенсус по поводу того, что государство по определению не может быть эффективным хозяйствующим субъектом. На объективные экономические факторы, превращающие активное государственное участие в хозяйственной деятельности в разбазаривание национальных ресурсов, в России накладывается негативное отношение населения к государственному аппарату. В частности, по результатам проведенного в ноябре 2000 года «самого массового в истории человечества онлайнового опроса...», самую низкую среди правительств стран «большой восьмерки» «оценку получили правительства России и Японии, где, по мнению граждан этих стран, чиновники не отличаются особой интеллигентностью и малокомпетентны. В то же время это самые коррумпированные чиновники, и заняты они в основном решением своих проблем»[606].

---

[603] Скляров С , Хорошавина Н Указ соч С 17.

[604] Яковлев А Черный офшор С 12

[605] Нестеренко А. Указ соч С 8

[606] Шпагина М Простые ценности // Эксперт, 2000 — № 45 — С. 8

Следовательно, повторить петровские или большевистские преобразования с помощью традиционной русской модели управления не удастся. Но и примириться с углубляющимся отставанием страны от мирового уровня наша система управления не может, в нее изначально «вмонтирован» завышенный уровень национально-государственных амбиций. XX век убедительно продемонстрировал, что у России стремление к мировому признанию сильнее инстинкта самосохранения. Высказывается не лишенное оснований мнение о том, что «общественный консенсус по поводу неприемлемости зависимого положения России в мире» и недопустимости превращения ее во второстепенную страну может стать основой новой национальной идеи[607]. Из такого внутреннего конфликта между амбициями и реальностью возможен только один выход — модернизация национальной модели управления ради сохранения ее базовых характеристик.

Таким образом, наиболее вероятной перспективой русской модели управления является третий вариант — ее дальнейшее развитие. Система изменится в той мере и в том направлении, насколько это необходимо для достижения значимых (по мировым меркам) результатов при условии сохранения в качестве главных управленческих инструментов мобилизации и перераспределения ресурсов, чередования стабильного и нестабильного режимов функционирования, кластеров и параллельных структур, уравнительных тенденций внутри кластеров и конкуренции между кластерными единицами. Чем же придется пожертвовать? Ответ ясен из предыдущих семнадцати глав — ключевой ролью государства.

Какой из уровней управления примет на себя те ведущие функции, которые ранее оставались за государством? Кто сможет успешно применять традиционные инструменты русской модели управления? Индивид? Нет, нынешняя стадия развития нашего общества не позволяет надеяться на то, что каждый отдельный гражданин «созрел» для самостоятельного взаимодействия с коллегами и конкурентами. Разумеется, приятно пофантазировать о том, что наш соотечественник так же, как житель англосаксонских стран, мог бы стать независимым центром принятия экономических и прочих решений, источником инициативы и ответственности, чьи потребительские и инвестиционные предпочтения определяли бы структуру экономики и направления взаимодействия с внешним миром.

Но простой житейский опыт, не говоря уж о доступной наблюдению отечественной хозяйственной практике, свидетельствует о неприменимости индивидуалистических концепций управления в наших условиях. От ритуальных повторений заклинания «гражданское общество! правовое государство!» толпа подданных и подчиненных не превратится в полноценных граждан. Ветхозаветная эпоха, когда связать общество воедино могла только государственная машина и государственная идеология, для России наконец-то закончилась. Но эпоха суверенных и независимых граждан, самостоятельно строящих хозяйственные, социальные и политические структуры, диктующих свою волю государству и предприятиям, еще не наступила. «Нам необходима смена поколений, не один десяток лет, чтобы сделать индивидуализм мотором

[607] См Нестеренко А Указ соч С 15-16

общественного развития и совершенствования человека, а не средством накопления благ»[608].

Кроме того, сам характер основных элементов русской модели управления затрудняет ее функционирование в условиях господства индивида. Что может мобилизовать отдельно взятый человек? Часть своего дохода и своего свободного времени. Как он сможет перераспределить эти ресурсы на решающие направления деятельности? Сам по себе он в состоянии только отложить что-то «на черный день», накопить на квартиру или урезать досуг в пользу получения второго образования. Но как он сможет принять оптимальное решение о том, куда вложить сбережения, по какой специальности и где получить второе образование?

Русская модель управления пока не обладает механизмами, способными транслировать индивидуальные экономические импульсы на макроуровень. Разгул финансового пирамидостроения и банковский крах августа 1998 года наглядно продемонстрировали обреченность попыток обеспечить эффективное накопление и перераспределение ресурсов на базе индивидуальных инвестиционных решений, принимаемых независимыми вкладчиками. То же самое (только в более растянутых во времени и потому мягких формах) происходит в сфере образования, где многочисленные новые платные вузы по качеству преподавания, как правило, не выдерживают никакой критики, а перечень факультетов попросту списан с ближайшей доски объявлений «Требуются на работу».

Эта принципиальная непригодность русской модели управления для функционирования на основе индивидуальных решений не может быть исправлена путем совершенствования законодательной базы или каким-либо иным техническим способом. Например, российское банковское законодательство было не худшей частью правовой системы Российской Федерации, но это не спасло вкладчиков прогоревших банков. А с университетской халтурой вообще практически невозможно бороться «сверху»; качество системы образования определяется преимущественно степенью зрелости общества.

Периодическое чередование стабильного и аварийно-кризисного режимов работы на «единоличном» уровне также может быть полезным лишь при индивидуальном характере труда (подготовка к студенческой сессии, написание книги, изобретательство, огородные работы, частный ремонт), но разрушительно при совместной деятельности. Например, трудно представить себе успешную работу конструкторского бюро, в котором половина сотрудников работает в нестабильном, аварийном режиме, «горит» на работе, оставаясь по вечерам и выходным, а другая половина пребывает в стабильном режиме существования, отбывая рабочее время и экономя силы для досуга. Нестабильное состояние системы управления приносит результат лишь в том случае, если оно охватывает всю организацию, а еще лучше — всю страну.

Кроме того, параллельные структуры, служащие катализатором перехода в нестабильный режим, вообще неприменимы на индивидуальном уровне. Функцию комиссара или секретаря парткома может выполнять только какой-либо внешний субъект, на собственную совесть (чьи угрызения куда менее действенны, чем комиссарский маузер или парткомовская докладная записка) и чувство долга здесь полагаться нельзя.

---

608 Быков К. В. Отзывы читателей // Эксперт, 2000. - № 14 - С 73

Активизация конкурентных отношений также невозможна на уровне отдельных физических лиц. Как было показано в предыдущих главах, чтобы с кем-то конкурировать, русские сначала должны объединиться в кластерные структуры, в противном случае стереотипы конкурентного поведения «не включаются». В русской модели управления, как в старинной деревенской забаве, дерутся "один на один», а «стенка на стенку". В целом, приходится констатировать, что главные механизмы русской модели управления не являются орудиями индивидуального использования, они работают лишь начиная с уровня организаций.

Россия уже переросла ту стадию развития, на которой государственный аппарат «склеивает» разрозненное общество и выступает ключевым звеном системы управления, но еще не созрела для передачи основных управленческих функций непосредственно гражданам. Следовательно, эти функции придется осуществлять промежуточным уровням управления — все тем же кластерным структурам. Как показывает исторический опыт, кластерные единицы способны эффективно использовать механизмы нашей национальной системы управления. Более того, зачастую именно в отсутствие государственного руководства они совершали управленческие чудеса и добивались успеха в самых разных сферах деятельности, будь то живопись, организация вооруженного сопротивления, подпольное религиозное или партийное строительство, теневая экономическая деятельность и многое другое.

Самый свежий пример — два последних года лучше всяких учебников доказали, что рост, причем быстрый, произошел в нашей стране без какого бы то ни было участия государства. (Хочется напомнить, что промышленный рост, начавшийся в октябре 1998 года, правительство умудрилось обнаружить лишь в июне 1999-го[609]) Нередко прекращение государственной поддержки той или иной отрасли не только ведет к оздоровлению хозяйственных отношений, но и не снижает объемы производства. В 2000 году «не было льготного фонда кредитования агропромышленного комплекса — и ничего: и с посевной все более или менее нормально, и урожай неплохой»[610].

Заранее трудно сказать, каков оптимальный (с точки зрения удобства управления) размер современного кластера. С одной стороны, внутренняя структура и численность персонала кластерной единицы должны быть достаточны для возникновения эффекта низовой кластерной солидарности и корпоративного патриотизма, необходимого для конкуренции с другими кластерами. С другой стороны, размер кластерной единицы не должен быть чрезмерным, иначе процессы мобилизации и перераспределения внутри кластера пойдут «по государственному сценарию» и вызовут сопротивление персонала, отторжение людей от корпоративных целей и стихийное формирование внутренних неформальных кластерных структур, противостоящих организации и разрушающих ее. Уже сейчас можно предсказать недолгую жизнь формирующихся российских чеболей и прочих разновидностей финансово-промышленных империй — многотысячный персонал не сможет отождествить этих монстров с «родным» кластером, а значит, управленческие отношения будут по-прежнему базироваться на противостоянии верхов и низов по

[609] См. Фадеев В Что нам нужно от государства // Эксперт, 2001 — № 1-2 — С 6

[610] Ивантер А , Маковская Е Слон в посудной лавке // Эксперт, 2000 — № 44 — С. 18

принципу «кто кого».

Самыми массовыми формами кластерных единиц являются в настоящий момент предприятия. Готовы ли они принять выпадающие из рук государства бразды правления? И да, и нет. В стране худо-бедно функционируют основные институты рыночной экономики и правового демократического государства, предприятия самостоятельно занимаются производством и оказанием услуг, финансируют и инвестируют, ввозят и вывозят, строят и реконструируют.

Многочисленные дефекты несовершенного рынка и беспомощность государственного аппарата в их ликвидации объясняются в первую очередь пресловутыми пережитками советского и досоветского прошлого. Как бы то ни было, степень конкурентности хозяйственных отношений, влияние эффективности производства и управления на финансово-политическое положение предприятий пусть пока невелики, но неуклонно усиливаются. Значит ли это, что приход светлого кластерного будущего неизбежен? Нет, гарантировать нельзя.

Почему масштабы и темпы позитивных сдвигов в России так незначительны, особенно по сравнению с впечатляющими достижениями других реформируемых экономик Восточной Европы и Азии? Почему огромный потенциал нашей страны задействован в гораздо меньшей степени, чем это достигалось в предыдущие периоды нестабильного состояния системы управления, в эпохи, когда решающую роль играло государство? Потому что система управления еще не включилась в работу, управленческие механизмы простаивают, не найдя себе достойного применения в новых условиях. Значит, кластерные единицы пока не справляются с ролью ключевого звена нашего общества.

С одной стороны, рыночные реформы «раскрепостили» предприятия; с другой стороны, прошедшее десятилетие нанесло по системе управления на большинстве предприятий серьезный удар. «Что касается внутреннего уклада жизни предприятий, назовем прежде всего снижение качества, комплексности и целенаправленности управления; доминирование краткосрочных целей в ущерб развитию и как следствие торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социальной напряженности между управляющими, работниками и собственниками; снижение квалификации и распад трудовых коллективов и др. Серьезным фактором ухудшения качества менеджмента стала ликвидация системы внутреннего планирования. Авторитарный стиль управления привел к деконсолидации коллективов. По существу, артельный (семейный) способ производства стал уступать место состоянию борьбы „всех против всех"»[611].

Глубинные причины неудовлетворительного положения дел не сводятся к банальному наследию прошлого и потому не исчезнут сами собой. Первая из них лежит в области идеологии. На протяжении столетий мотором русской модели управления был завышенный уровень национально-государственных амбиций, без них система работает вполсилы. Поскольку притязания государства отличаются от целей каждой конкретной кластерной единицы, то переход ключевых управленческих функций с государственного уровня на уровень предприятий автоматически демонтирует мотивационный механизм. Фирма не может и не должна работать ради величия государства, у нее должны быть свои задачи.

---

[611] Клейнер Г Указ соч С. 65

Следовательно, кластерам необходимо обзавестись какими-то своими амбициями, и чем выше будет уровень их притязаний, тем полнее они смогут мобилизовывать и перераспределять на решающие направления ресурсы, тем значимее будут результаты. Однако традиционный русский менталитет осуждает завышенные групповые или индивидуальные притязания, требует их подчинения общегосударственным и общенародным интересам.

Не случайно нынешние российские финансово-промышленные империи, чтобы легитимизировать свои притязания, вынуждены маскировать их под государственные цели, как это делает «Газпром» или небезызвестный частный банк «с государственным менталитетом». А те фирмы, чьи масштабы не позволяют «косить под государство», действуют в соответствии с традиционными стереотипами индивидуального хозяйственного поведения: платят «черным налом» и уводят заначку в офшоры. Об экономическом подъеме в таких условиях говорить не приходится.

Общественному сознанию предстоит проделать сложную внутреннюю работу, преодолеть устаревшие стереотипы и «переселить» национально-государственные амбиции на уровень кластеров. Российская экономика станет конкурентоспособной лишь тогда, когда продавцы будут сражаться за покупателя с не меньшим рвением, чем их деды бросались в бой «за Родину, за Сталина!", когда менеджеры не будут согласны даже на почетное второе место в общенациональном рейтинге предприятий, когда сбытовики станут добивать конкурента демпингом с тем же энтузиазмом, с каким их прадеды раскулачивали ни в чем не повинных односельчан, когда рядовые журналисты даже в отпуске будут с пеной у рта доказывать соседям по пляжу, что их журнал — лучший, а все остальные — макулатура. Время покажет, способно ли наше общественное сознание на такие метаморфозы.

Вторая причина, по которой кластерные единицы не справляются с новой для них ключевой ролью в системе управления, заключается в незавершенном, переходном состоянии государственного аппарата. Государство уже перестает осуществлять традиционные для России функции прямого администрирования, мобилизации и перераспределения, но еще не приступило к выполнению своих новых обязанностей, необходимых для обеспечения равных правил игры хозяйствующих субъектов, сохранения единого правового, политического и идеологического поля в интересах не зависимых от государства кластерных единиц. Традиции русской модели управления не могут в этом помочь — этап действительно новый, прежде не испытанный.

Ранее государство или было орудием в руках «прогрессивного» меньшинства (при нестабильном режиме функционирования системы управления), или же действовало в пользу обывательски настроенного большинства (в стабильном режиме). В новых условиях государство должно перестать делить граждан и предприятия на «отсталых» и «прогрессивных» (такое деление было необходимо для перераспределения ресурсов от «отсталых» классов и отраслей к «передовым») и подходить ко всем с равной меркой, а мобилизацией и перераспределением не заниматься вовсе (не государево это
дело, в XXI-то веке).

Однако пока в России именно «государство создает прецеденты в области управления,

которые служат лекалом и проецируются на все общество»[612]. Создавая такие управленческие стандарты, государство по-прежнему исходит из традиционного понимания своей роли в развитии страны. «Существенная доля населения — более 50% — относится к тому типу людей, которые зависимы (и считают это справедливым) от решений, принимаемых властями разных уровней»[613].

«Накопленный исторический опыт развития России, устойчивая вера в „доброго царя", в способность государства решать все стоящие перед обществом проблемы постоянно толкают российское общественное сознание к дирижистской альтернативе, основанной на активной роли государства в принятии экономических решений на всех уровнях. ...Не менее очевидно и то, что любое расширение регулирующих возможностей государства в России сопровождается усилением бюрократизма и ростом коррупции»[614].

Государственный аппарат, да и общество в целом, еще не вполне понимают, каким теперь должно быть государство, как ему следует строить отношения с кластерами и с населением, куда оно должно совать свой нос, а куда не должно. «По разным социологическим расчетам, не более десяти процентов российского населения обладает хоть каким-то набором представлений о том, как следует действовать им самим и государству»[615].

Накладываясь на болезненный процесс вынужденного отказа от государственных амбиций, эти перемены угнетающе действуют и на чиновников, и на значительную часть населения. В результате государственный аппарат нередко препятствует фактической передаче ключевых управленческих функций с верхнего уровня управления на уровень кластерных единиц. Преодоление подобной неопределенности и связанного с ней аппаратного саботажа потребует немало времени и сил.

Третья проблема, мешающая кластерным единицам стать «центром тяжести» русской системы управления, представляется наиболее трудноразрешимой. Суть проблемы в том, что формирующийся класс предпринимателей и менеджеров, руководителей кластерных единиц-предприятий по своим социальным характеристикам не пригоден для той роли, которую возлагает на них ключевое положение кластеров в системе управления.

В конце 80-х — первой половине 90-х XX века социальная структура российского общества кардинально изменилась. Появился новый слой населения — предприниматели. Вспомним недавнее прошлое и посмотрим, как формировался этот класс, как складывались его менталитет и система ценностей. Первое, что бросается в глаза, — атомистичная, раздробленная структура российского бизнеса. Не было единого рынка, не было и не могло быть единых правил игры.

Не было даже единой валюты. Рубль был не единственной платежной единицей. Всего существовало пять видов валюты: безналичный рубль, учтенный («белый») наличный рубль, неучтенный («черный») наличный рубль, безналичная иностранная валюта, наличная неучтенная

---

[612] Краснова В , Матвеева А., Смородина Т. Указ. соч. С 21

[613] Нещадин А Указ. соч С 104.

[614] Алексашенко С , Гавриленков Е., Дворкович А., Ясин Е Указ соч С 10

[615] Хисамов И Вассальная присяга // Эксперт, 2000. — № 42. — С 55.

иностранная валюта. Каждый из них обслуживал свой тип рынка. Предприниматели, работавшие с разными видами валюты, должны были соблюдать различные правила игры.

Кроме того, рынки изначальные были разные, и категории потребителей на разных рынках столь разительно отличались друг от друга, что работавшие на этих рынках предприниматели существовали как на разных планетах. Если рассматривать нарождавшийся класс предпринимателей в таком разрезе, то можно выделить четыре крупные группы, точнее, четыре уровня предпринимательства.

Первый, низший слой, —предприниматели, как правило, мелкие и мельчайшие, продающие товары и услуги рядовым гражданам. Это те, кто продавал жвачку и пиво, привозил на продажу недорогую одежду, строил и ремонтировал дачные домики. Их потребители — небогатые люди, поэтому предпринимателю из первого слоя трудно разбогатеть. Поддерживать нормальную работу им тоже сложно, так как немногочисленный персонал этих фирм должен быть вежлив и проявлять некоторую заботу о качестве продукции, и все это за умеренную оплату. Вот почему текучесть кадров у предпринимателей данного уровня была велика. Выживаемость этих предприятий невысока, они часто закрываются, скрываясь от налогов и долгов. Чтобы как-то выжить, нередко меняют сферу деятельности.

Предприниматели второго, более высокого уровня, также продают товары и услуги физическим лицам, но уже другой категории граждан. Их клиенты — относительно обеспеченные люди и готовы платить более щедро. Фирмы второго уровня строят уже не дачные домики, а загородные коттеджи, ремонтируют не «Жигули» и ободранные иномарки, а относительно новые «мерседесы», BMW и «вольво», содержат хорошие рестораны; это дорогие частные врачи, стоматологи из хороших фирм.

За единицу работы они получают гораздо больше, чем на первом уровне предпринимательства. Кубометр бетона, уложенный в фундамент коттеджа, стоит гораздо больше, чем тот же кубометр, сваленный в котлован кооперативного гаража. Легче разбогатеть, находясь на втором уровне предпринимательства, чем на первом. Персонал этих предприятий вежлив и должен гарантировать качество своей работы, должен заботиться о репутации своего предприятия. Служащие этих предприятий относительно дорожат своим рабочим местом из-за неплохой зарплаты. Фирмы и первого, и второго уровня получают наличные деньги, но на втором уровне нередко валютой.

Предприятия третьего уровня продают за безналичные средства товары и услуги предприятиям и организациям, в том числе государственным. С помощью взяток руководителям и коммерсантам предприятий-потребителей предпринимателям третьего уровня удается втридорога сбыть некачественный товар и обеспечить своему бизнесу большую по сравнению с двумя первыми уровнями прибыльность. Стиль управления в этих фирмах не слишком отличается от традиционного для советских предприятий. Благодаря деятельности фирм третьего уровня «крупные предприятия сейчас оплетены сетью мелких аффилированных и контролируемых директором фирм, через которые проходят главные финансовые потоки. Вокруг крупных и средних предприятий сформировалась особая интеграционная нерыночная среда, почти полностью

принадлежащая теневой экономике»[616].

Предприниматели четвертого уровня вообще занимаются не производством или оказанием услуг, а перераспределением в свою пользу государственных и муниципальных активов — либо путем приватизации (в последнее время — через банкротства), либо через банковскую или квазибанковскую деятельность. Схемы бесплатной приватизации и безнаказанного прокручивания бюджетных средств хорошо всем известны.

Стиль управления в таких фирмах характеризуется повышенной секретностью и напоминает заговор. Значительную и наиболее важную для бизнеса часть времени и денег эти предприниматели тратят на налаживание и поддержание контактов с чиновниками и другими предпринимателями. Персонал фирм четвертого уровня состоит из постоянного ядра (собственники, их родственники и ближайшие друзьями) и «оболочки» (технических служащих, которые приходят и уходят, так и не успев понять, в чем заключается суть данного вида бизнеса). Доходность предприятий, естественно, выше, чем на первых трех уровнях.

Поскольку каждый последующий уровень обеспечивал большую доходность, чем предыдущий, предприниматели стремились перейти со своего уровня, то есть со своего типа рынка, на следующий. Тот, кто обслуживал рядовых потребителей, хотел разбогатеть, обслуживая богатых людей. Он планировал перестать строить дачные домики, ремонтировать «Жигули», жарить котлеты и шашлыки и хотел заняться строительством коттеджей, ремонтом «мерседесов» и BMW, продажей элитной одежды. Тот, кто продавал элитную одежду и ремонтировал «мерседесы», собирался вообще бросить обслуживание частных потребителей, заключить договор с предприятием и без всяких забот о качестве продавать свой товар по завышенной цене. А тот, кто уже делал это, мечтал вообще отказаться от хлопот по выпуску товаров и оказанию услуг и думал заняться приватизацией государственной собственности и использованием бюджетных финансовых потоков.

Чем ближе предприниматель к простому потребителю, тем труднее ему разбогатеть. Чем дальше предприниматель от конечного потребителя, тем лучше ему живется. Такое положение дел было естественным, так как исторической задачей той фазы рыночных реформ было не удовлетворение запросов потребителя, а типичная для русского управления задача перераспределения ресурсов от старых секторов к новым. На более высокий уровень поднимался тот предприниматель, кому удавалось занять ключевые позиции в стихийно складывавшемся механизме перераспределения. Естественно, что организация и управление на предприятиях, находящиеся на разных ступенях овладения рычагами перераспределения ресурсов, отличались по своим характеристикам.

Однако различия по типам рынков и видам зарабатываемой валюты были не главными факторами разнообразия стилей предпринимательства. Более глубокой причиной явилось то обстоятельство, что молодое предпринимательское сословие рекрутировалось из совершенно разных социальных и профессиональных групп. Бизнесмены сразу же разделились на плохо контактирующие друг с другом типы, подтипы и разновидности в соответствии со своим

[616] Клейнер Г Указ соч С 64

прошлым опытом. По этому признаку можно выделить три основных типа предпринимателей.

Первая группа — «отставники» — представляет собой бывших хозяйственных руководителей среднего и низового звена, ушедших в бизнес. Это начальники цехов и служб, заместители начальников цехов и служб, прорабы и подобные им категории менеджеров. Они принесли в предпринимательство тот жесткий административный стиль управления, с которым сталкивались на своих предприятиях. Кроме того, частный бизнес освободил их от многих «социалистических» ограничений и дал им огромные права и полномочия. Поэтому стиль управления в фирмах, руководимых «отставниками», по-военному суров и жесток, он не допускает наличия у подчиненных каких-либо прав. Пожилые сотрудники легче приспосабливаются к такой системе управления, и зачастую в подобных фирмах собственник или руководитель моложе большинства своих подчиненных.

Сильной стороной руководимых «отставниками» предприятий является неплохая организация, хорошая дисциплина, четкий контроль за управлением. Это неудивительно, ведь их руководители и в прошлом были менеджерами. Были и слабые стороны. Во-первых, их служащие, как правило, неинициативны, так как «инициатива наказуема». И собственник, думая за всех, сам всех контролировал, сам во все детали вникал. Вот почему размер фирм, принадлежащих «отставникам», как правило, невелик, он был ограничен умственными и физическими возможностями собственника. До каких размеров он мог сам проконтролировать, до тех размеров фирма и вырастала, это был ее предел.

Во-вторых, «отставники» не сразу «врубились» в рыночную экономику, с запозданием поняли механизм оборота денежных средств предприятия и наладили отношения с банками, на первых порах они часто вели ошибочную ценовую политику. Вот почему они тяготели к производству, к производственным услугам. Это у них получалось лучше. С точки зрения деловой психологии бывшие руководители на первых порах представляли собой довольно замкнутую группу, старались поддерживать деловые отношения с такими же, как они, «отставниками». В отношениях с ними они соблюдали правила справедливости и относительной честности. Зато в отношении других групп бизнесменов «отставники» не считали себя связанными какими-либо правилами. По моим подсчетам[617], совпадающим с данными С. Ю. Барсуковой, «отставникам» принадлежало около 30% частных предприятий, сейчас их доля уменьшается (по С. Ю. Барсуковой, до 7% от числа вновь рекрутируемых предпринимателей)[618].

Второй массовый тип предпринимателей — «бывшие спекулянты», те, кто еще в школьные годы полулегально и нелегально спекулировал чем попало. Частные фирмы, созданные ими, как правило, занимаются не производством, а коммерцией или туризмом, так как «...производство, в отличие от коммерции, оставляет предпринимателям существенно меньший диапазон маневренности, поскольку в силу объективных причин производственные структуры не могут с

[617] См.. Региональная программа поддержки малого предпринимательства и механизм ее реализации (Часть I Раздел I Глава 1.) Ярославль: Центр региональных исследований и информации, 1992 - 162 с - С 17-42 , Ярославские предприниматели // НЭП, 1992. - № 7.

[618] См. Барсукова С. Ю Предприниматели разных «призывов», проблемы входа на рынок // ЭКО, 1999 -№12 -С 84

определенной регулярностью закрываться и открываться под новым названием»[619].

Их сильная сторона — изначальное понимание денег. Они знают, как перебросить средства из одной формы, инфляционно уязвимой, в другую, инфляционно защищенную, они нутром чуют изменения валютного курса, они перебрасывают средства со счета на счет, они всеми силами пытаются уйти от налогов, они лучше других групп предпринимателей понимают психологию потребителя, так как сызмальства живут в рынке. Их деятельность трудноуязвима, они часто меняют вид выпускаемой продукции или оказываемых услуг, легко меняют адреса, названия, фирмы, деловых партнеров, а иногда и собственное имя, скрываясь от кредиторов и государства.

Слабые стороны предпринимателей — «бывших спекулянтов» обусловлены главным образом тем, что «в прежней жизни» они нигде по-настоящему не работали и ничему толком не учились. Даже если на таком предприятии работает всего несколько человек, они все равно не могут разделить функции между собой; много неразберихи, не налажен учет; в целом организация хромает на обе ноги. Вот почему фирмы, принадлежащие «бывшим спекулянтам», редко становятся крупными, с увеличением размера резко падает и без того невысокая управляемость.

Внешне стиль управления кажется демократическим. Если просидеть в такой фирме час или два, то можно не понять, кто собственник, а кто наемный работник. Они называют друг друга по имени, если бывает застолье, то совместное, и трудно разобраться, кто есть кто. Однако несмотря на показной демократизм, они готовы глотки друг другу перегрызть, если дело касается денег. Подчиненные, как только подворачивается возможность, тут же уходят с предприятия, чтоб открыть свое собственное дело. Как правило, прогорают и с повинной головой возвращаются назад до следующей попытки. У бизнесменов этого типа наихудшая репутация, они обманывают и чужих, и своих, не исключая друзей и родственников.

Данный тип предпринимателей чрезвычайно важен для рынка. Именно на «бывших спекулянтах» держится торговля, особенно розничная, именно они обеспечивают ликвидность рубля и спасают рынок в кризисную пору. Они первыми приходят в новые сферы предпринимательства. Даже если у них отсутствуют необходимые квалификация, опыт и связи и нет никаких шансов преуспеть, они первыми снимают сливки с нового рынка. По моим грубым подсчетам, в период рыночных реформ «бывшие спекулянты» составляли около 40% общей численности предпринимателей.

Третья группа предпринимателей представлена бывшими служащими с высшим образованием: врачами, учителями, учеными, преподавателями вузов, инженерами-проектировщиками, музыкантами и т. п. Их было до 30% от численности предпринимательского корпуса. Для бизнесменов-«интеллигентов» характерен свой набор сильных и слабых сторон. Сильной стороной является профессиональный в отличие от «отставников» и «спекулянтов» подход к делу, они с детства привыкли тщательно изучать то, чем занимаются. Поэтому они преуспевают в наиболее сложных видах бизнеса, требующих специальных знаний и анализа большого количества информации: платном образовании и страховании, частной медицине и торговле ценными бумагами, рекламе и консультировании. Предприниматели «из служащих»

[619] Барсукова С. Ю. Указ. соч. С. 84.

безраздельно доминируют также в компьютерном бизнесе, самом цивилизованном (по стилю внутренних отношений) виде бизнеса в России.

Их слабой стороной чаще всего является недостаточно четкая организация, потому что в своей прошлой работе они, как правило, сами были рядовыми специалистами и никем не руководили. Кроме того, «бывшие служащие» далеко не сразу становятся хорошими коммерсантами, так как «в прошлой жизни» тоже мало сталкивались с рыночными отношениями. Их деловая репутация кажется высокой лишь на фоне двух других типов предпринимателей. В отличие от «отставников» и «спекулянтов» «бывшие служащие» не переносят на свое предприятие стиль управления своего бывшего учреждения. Стиль работы в их новых фирмах зависит в первую очередь от субъективных особенностей и индивидуального опыта руководителя.

Наряду с тремя вышеупомянутыми типами предпринимателей, в крупных городах была еще немногочисленная «прослойка» — бывшие функционеры комсомола и Коммунистической партии (последние — в ранге не выше инструктора райкома). Их фирмы обычно ничего не производили и не продавали, а продолжали хозрасчетно-общественную деятельность их хозяев. Используя связи с чиновниками, депутатами и предприятиями, они заключали договоры на разработку и проведение различного рода социальных и экологических программ за счет местных бюджетов. Они не очень-то профессионально выполняли эти договоры, большого дохода тоже не имели.

Недостаток квалификации и элементарная лень персонала мешали таким предприятиям переродиться в нормальные консалтинговые фирмы. В настоящее время часть этой категории предпринимателей растворилась в бизнес-сообществе (принеся туда свои номенклатурные повадки в качестве вклада в общий фонд стереотипов поведения формирующегося предпринимательского класса), а часть, резонно рассудив, не все ли равно, в каком статусе хлебать из бюджетного корыта, вернулась на госслужбу.

Каждая их перечисленных выше категорий предпринимателей рассматривала себя как обособленную от других бизнесменов группу лиц. У них были общие интересы, они голосовали за одних и тех же кандидатов на выборах, одинаково нуждались в государственном порядке и защите прав собственности, но все это не мешало им недоброжелательно относиться друг к другу. В целом можно констатировать, что единый предпринимательский класс со своей системой ценностей, общими правилами поведения и образом жизни еще не сложился. «Можно ли в достаточно „размазанной" категории „средние русские" увидеть слой общества, члены которого разделяют общую систему ценностей и следуют одному и тому же набору культурных стереотипов? Выводы исследования свидетельствуют, что утвердительный ответ на этот вопрос заметно опережал бы события. ...система „особенно важных ценностей" ими еще не определена»[620].

Поэтому системы управления различных фирм различаются, например, в зависимости от типа рынка, от категории потребителей (богатые или бедные, физические лица или юридические), от вида получаемых денег (валюта или рубли, «белые» или «черные»), от социального и профессионального происхождения собственника. Предпринимательский класс сегментирован на

[620] Гурова Т., Медовников Д , Новиков А., Рогачков Д. Новости национального потребления // Эксперт, 2000 - № 5. - С. 19

мельчайшие анклавы, каждый из которых живет по своим правилам и исповедует свою идеологию.

«В России сегодня, по-видимому, субкультуры сосуществуют независимо, не смешиваясь, как овощной салат. У нас еще есть возможность консолидировать общество на основе здоровой доминирующей культуры, которая, как плавильный котел, будет формировать наше общество»[621], — считает В. Лопухин.

«Разобщенность, раздробленность деловых сетей не позволяет говорить о созревании общенациональной этики ведения бизнеса. Внутри сетей, как правило, жестко соблюдаются неписаные этические нормы; в отношениях между представителями различных сетей часто работают „дикий рынок" и „закон джунглей".

В раннюю капиталистическую эпоху тоже была деловая этика для „своих" и деловая этика для „чужих". (Достаточно вспомнить „Свои люди — сочтемся" А. Н. Островского. — *А. П.)* Я считаю, что становление цивилизованных общих правил ведения бизнеса в России будет происходить не через их навязывание сверху, не через национальную идею или хартию профессиональной чести, а именно посредством естественного распространения внутрисетевой этики»[622].

По мнению А. Радыгина и И. Сидорова, к настоящему времени сложились некоторые нормы корпоративной этики. «По сути, их всего три:

1. По возможности избегать чисто уголовных методов разрешения хозяйственных конфликтов (физической расправы с конкурентами).

2. При публичных корпоративных конфликтах не переходить на личности (в частности, реальных владельцев).

3. Не подавать судебные иски за рубежом.

Самым весомым мотивом соблюдения данной неформальной „конвенции" является, безусловно, нежелание испытать на себе ответный удар при нарушении этих принципов. Впрочем, нарушений данной негласной „конвенции" также известно немало»[623].

Постепенно, в ходе деловых контактов, в противоречиях, во взаимных обманах и надувательствах, выкристаллизовывается новый класс предпринимателей со своей идеологией, менталитетом, системой ценностей. На что этот класс будет похож, пока еще не ясно, но то, каким путем идет процесс формирования нового класса, уже внушает определенные опасения. Появление в обществе предпринимательского сословия вносит в социальную структуру и общественное сознание весьма опасные явления.

Похожая ситуация была в России в XIX столетии, в процессе формирования русской интеллигенции. Подобно нынешней постсоветской буржуазии, старая русская интеллигенция не имела в русском обществе социальных корней и идеологических предшественников, она была создана с нуля, с чистого листа. Интеллигенция рекрутировалась из осколков других классов и социальных слоев, в основном из представителей дворянства и духовенства.

---

[621] Лопухин В. Указ. соч. С. 39.

[622] Радаев В. Указ. соч. С. 36

[623] Радыгин А., Сидоров И. Указ соч. С. 52

Как дворянство, так и духовенство имели свои системы ценностей, отличались друг от друга по образу жизни и мировоззрению. Дворянское и духовное сословия не были равны в богатстве, правах, общественной роли, они мало пересекались друг с другом, их дети почти никогда не заключали браков. Степень обособления этих сословий была столь высока, что около 100% духовенства были выходцами из семей духовенства, в то время как в Европе в XIX веке в католическом и протестантском клире только 20-30% являлись выходцами из духовного сословия[624].

Поэтому русская интеллигенция изначально была гибридной и внутренне противоречивой. Когда дети дворян и священников вынужденно объединились в один класс — будущий класс интеллигенции, единственно возможной общей ценностью могла быть та, что была общей и для дворянства, и для духовенства. Что же было общего в системе ценностей? Дворянство служило царю и Отечеству, а духовенство — Богу и церкви. Понятие службы во имя чего-то и было той единственной базовой ценностью, которая могла объединить новый класс. Потомки дворян и священников, формировавшие новый класс, понимали, что для того, чтобы чувствовать себя единым классом, чтобы идентифицировать себя, они должны чему-то служить.

Всю первую половину XIX века новая русская интеллигенция искала, во имя чего служить, кому или чему в дар принести свою жизнь, здоровье и прочее. К середине века, не без «тлетворного» влияния Запада, они такую цель нашли. Интеллигенция посвятила себя служению народу, подразумевая под народом низшие классы общества, что автоматически означало борьбу с угнетавшим народ государством. «При всей пестроте народнического движения значительный, а в ряде кружков и основной его контингент составляли выходцы из сословных верхов, „кающиеся дворяне", стремившиеся искупить невольную вину своего привилегированного положения. Они сочли себя ответственными за народные бедствия, не считая себя „тряпками, слепцами, чтобы не сказать негодяями, которые могут наслаждаться оперой, театром, картиной, между тем как народ, которому они всем обязаны, мрет с голоду"»[625].

Интеллигенция не могла расти количественно, вширь, и качественно, вглубь, не борясь при этом с государством, потому что базовым понятием, стержнем, на который нанизывались интеллигентская идеология, образ жизни, мораль, было служение народу и борьба с самодержавием. На протяжении второй половины XIX столетия русская интеллигенция все более и более успешно воевала с государством, в конце концов взорвав его в начале XX века. Последствия этой деятельности русской интеллигенции мы расхлебываем до сих пор.

Сейчас, в конце XX — начале XXI веков, в России снова формируется новый класс — класс предпринимателей. Так же, как у старой русской интеллигенции, у него нет идеологических и социальных предшественников, нет своей собственной системы ценностей и единых социальных целей. Подобно русской интеллигенции, предприниматели представляют собой осколки других классов и социальных групп. Что же станет ядром их представления о жизни? Что станет основой их системы ценностей? Очевидно, это будут понятия и представления, разделяемые подавляющим

---

[624] См: Римский С В. Указ соч С. 35

[625] Троицкий Н. Указ. соч. С. 68

большинством тех классов и групп общества, из которых рекрутируются предприниматели.

Какие же идеалы, понятия и ценности являются общими для тех слоев населения, из которых выходят будущие предприниматели? Что общего в представлениях о жизни начальников цехов, заведующих лабораториями, музыкантов, учителей, спекулянтов и таксистов? К сожалению, их объединяют не лучшие стереотипы поведения и взгляды на жизнь.

Все они нацелены на максимизацию потребления, не уверены в будущем и потому имеют весьма короткий горизонт планирования (этому их научил печальный жизненный опыт предыдущих поколений), убеждены в незаменимости обмана и надувательства как средства достижения цели, рассматривают государственную власть не как гаранта равных условий конкуренции, а как средство получения внерыночных конкурентных преимуществ; все предприниматели испытывают стойкое и обоснованное недоверие к окружающим и считают материальное благополучие универсальной формой жизненного успеха.

Одна из серьезнейших проблем российских реформ — формирование специфической деловой этики переходного периода, допускающей возможность гигантских выигрышей, а также обмана в. деловых отношениях, ...Логика российского бизнеса (собственников и менеджеров) последнего десятилетия предполагает не только возможность неуплаты налогов и вывода активов. Одновременно возникла практика жесткого, вплоть до внеэкономического, давления на конкурентов, использования в этих целях органов судебной и исполнительной ветвей власти при решении стандартных экономических вопросов»[626].

Согласно результатам социологического исследования «Стиль жизни и потребления среднего класса России», 95% среднего класса (ядром которого как раз и являются предприниматели) считают, что деньги очень важны; большинство представителей этого социального слоя не рассматривают законопослушание как необходимую норму поведения. «Сейчас трудно выжить, не нарушая закон», — такого мнения придерживаются 62% опрошенных. «Сильные руководители могут сделать больше, чем все законы», — так считают 65%[627].

Как пишут о новом поколении менеджеров-собственников В. Б. Акулов и М. Н. Рудаков: «Пока нет весомых оснований для вывода о существенном превосходстве новых руководителей в достижении высоких и стабильных результатов развития возглавляемых ими предприятий. Скорее, наоборот, новые менеджеры, сосредоточив свои усилия в сфере обращения (фонды и биржи, банки и финансовые компании, торговые и посреднические предприятия), быстро доказали краткосрочность своих управленческих устремлений»[628]. Такая куркульская, хватательная психология, которая еще никого до добра не доводила, ущербна даже применительно к отдельно взятому индивидууму. Что же говорить о целом классе?

Подобно тому как в условиях монголо-татарского ига конкуренция князей приобрела форму конкурентной борьбы за благосклонность Орды и за ее помощь в подавлении соперников, в

---

[626] Григорьев Л Указ. соч. С 15

[627] Блаженкова О , Гурова Т Класс // Эксперт, 2000 - № 34 - С. 22.

[628] Акулов В. Б , Рудаков М. Н. Указ соч С. 45.

современном отечественном бизнесе конкуренция означает в первую очередь приобретение поддержки властей в борьбе с конкурентами. Деятельность ФСФО, налоговые проверки, наезды налоговой полиции, взыскание задолженности перед бюджетом, содействие в надлежащем проведении (или непроведении) собрания акционеров — все эти меры являются современным эквивалентом ордынских набегов, инициированных одними русскими князьями против других. Кто не придерживается таких правил игры, тот вылетает из бизнеса. Как в условиях ига «создавалась генерация покорных князей, для которых закон — это воля хана»[629], носителей ущербных стереотипов поведения, так и в нашем бизнесе складывается генерация пресмыкающихся перед властями предпринимателей.

Результаты проведенного Центром региональных прикладных исследований и журналом «Эксперт» опроса «1300 лидеров бизнеса, политики, власти в 55 субъектах федерации» показали, что «главным ресурсом влияния как политиков, так и предпринимателей является доступ к рычагам власти (25% влияния для политиков и 20% для бизнеса). Этому фактору заметно уступают все остальные — даже такой важный для предпринимателей ресурс, как капитал»[630]. Если формирование старомосковской системы управления заняло длительный исторический период, то в наше время деградация нравов бизнес-сообщества произойдет быстро, так как соответствующие правила и стереотипы уже существуют и являются частью нашей национальной модели управления. Нынешний российский предприниматель отличается от своего западного коллеги не меньше, чем русский помещик от европейского феодала. Помещик (до указа «О вольности дворянской») оставался таковым и пользовался землей лишь пока служил государю. Бизнесмену позволяют сохранять свое дело лишь в той мере, в которой он обслуживает нужды властей соответствующего уровня: малое предприятие — главу местной администрации, среднее — мэра, крупное — губернатора, ФПГ — федеральную власть. Поэтому трудно ожидать, что нынешнее предпринимательское сословие способно принять на себя ключевую роль в создании эффективной системы управления, основанной на конкуренции независимых предприятий. Как пишет (с некоторым перехлестом) И. Лавровский: «За импортными дверями и экранами компьютеров по-прежнему сидят люди, ненавидящие конкуренцию, воспринимающие возможности бизнеса не как средство творческой самореализации, а как инструмент насилия над ближними своими»[631].

Корыстолюбие и непрофессионализм менеджеров уже нанесли огромный ущерб трудовой морали коллективов. «В дореформенный период в отношении работника к предприятию доминировала „философия заводского патриотизма", то есть преданности ему, готовности идти на компромисс при выборе между личными интересами и интересами предприятия. За последние десять лет в результате задержек заработной платы, несправедливого установления ее уровня, увольнений, принудительного перевода на неполную рабочую неделю, махинаций при

---

[629] Юрганов А. Указ. соч. С. 24.

[630] Шмаров А. «Не бойся, не верь, не проси» // Эксперт, 2000 - № 30. - С. 68

[631] Лавровский И. Русский размер менеджмента, или Рецепты издалека // Эксперт, 2000. — №25. -С 20.

распределении собственности и т. п. это отношение работников к предприятию подверглось сильной эрозии. Между интересами дирекции и интересами работников возникла пропасть, в которой вместе с заводским патернализмом исчез и заводской патриотизм работников. Работа на предприятии, даже крупном, воспринимается ими уже не как „судьба", а, скорее, как временное явление. В результате ухудшается управляемость трудовым коллективом»[632].

Таким образом, исходные условия формирования нового предпринимательского класса не могут не вызывать опасения. Существует угроза, что этот класс, как и старая русская интеллигенция, не сможет мирно вписаться в социальную структуру общества. Более того, новые предприниматели сравнительно со старой русской интеллигенцией не отличаются высоким уровнем образования, хотя обладают столь же высоким уровнем социальной безответственности. Вот почему менталитет и образ жизни нового русского предпринимательского сословия, в совокупности с резко увеличивающимся уровнем социального неравенства, представляет собой бомбу замедленного действия, заложенную под Россию.

Весьма вероятно, что в силу описываемых трудностей объективный процесс переноса «центра тяжести» системы управления с уровня государства на уровень кластерных единиц растянется на длительный период. За это время кластеры должны обрести уверенность в своих силах, государственный аппарат — освоить новые функции объективного арбитра и хранителя устоев, предприниматели — по капле выдавить из себя «нового русского», общественное сознание — научиться идентифицировать Россию не только с российским государством, но и с отдельно взятым предприятием или организацией, а там, глядишь, и с отдельным человеком. Задачи столь масштабны, что грядущий этап развития русской модели управления по своему значению и сложности не уступает эпохе становления старомосковской системы управления, сложившейся в качестве «асимметричного ответа» на невыносимые условия монголо-татарского ига.

Радикальные изменения русской модели управления скажутся на всех сторонах жизни страны. В частности, изменится отраслевая структура экономики. Уход государства из непосредственного управления экономикой повлечет за собой снижение доли тех отраслей промышленности, которые ориентируются на государственное финансирование и потребление. Из 15-20 млрд долларов, составляющих минимальную потребность в инвестициях для структурной перестройки экономики на ближайшие годы, государство сможет выделить за три-четыре года не более 4-5%[633]. Не будет возобновлена практика централизации ресурсов для реализации крупных проектов, поэтому по мере выбытия построенных при социализме мощностей удельный вес крупных предприятий станет снижаться (исключение составит экспорториентированный сырьевой сектор промышленности).

Экономика будет представлять собой пеструю мозаику из растущих предприятий, чья система управления пока находится в нестабильном состоянии, и стагнирующих фирм, чья система управления уже деградировала до застойного, стабильного состояния. В ходе конкуренции ресурсы, включая рабочую силу, будут перетекать от вторых к первым, поддерживая хорошую динамику

---

[632] Клейнер Г. Указ. соч С. 70.

[633] См.: Алексашенко С, Гавриленков Е , Дворкович А., Ясин Е. Указ. соч. С. 13

национальной экономики в целом. В силу ускоренной деградации управления на предприятиях средний срок «активной жизни» фирмы в нашей стране будет существенно короче среднемировых значений.

Прошедшее десятилетие рыночных реформ уже показало, что «разрушение первых российских бизнес-организаций происходило не менее стремительно, чем их создание. Лидеры компаний, пройдя романтический этап „выживания", быстро обогащались, персонал фирмы увеличивался в геометрической прогрессии, и наскоро скроенные „маленькие империи" оказывались в кризисе»[634]. М. Делягин полагает, что "с учётом русского национального характера, видимо, следует выбирать, во-первых, виды бизнеса, которые подразумевают работу штучную, ремесленническую, в хорошем смысле этого слова, во всех отраслях, вплоть до компьютерных программ. И во-вторых, маленький коллектив, который не успевает закиснуть или развалиться»[635].

В конкурентной борьбе выживут и закрепятся в качестве отраслей национальной специализации те отрасли, в которых технологический уклад соответствует характеристикам русской модели управления на новом ее этапе. Скорее всего, к таковым относятся единичное и мелкосерийное производство нестандартных изделий и услуг. «России всегда все удавалось с точки зрения гуманитарных вещей и науки. НИОКР и создание опытных образцов реализовывались несколько хуже, и совсем плохо — массовое производство. Наши были вполне конкурентоспособными по космическим станциям, но когда дело доходило до производства автомобилей, то начинались большие проблемы. Очевиден же вывод: чем мы ближе к идее, тем у нас лучше. Чем ближе к металлу, пластмассе, ткани, к серийным изделиям, тем у нас хуже»[636]. "Сейчас ведь мир в силу социальных, экономических, организационных изменений неизбежно идет к снижению определенности. И если мы умеем жить в этом состоянии, то это в перспективе может стать нашим преимуществом»[637].

Как и сейчас, список лидеров и аутсайдеров российской экономики будет обновляться с непривычной для иностранных наблюдателей быстротой, что является нормальным для России явлением. Отсюда вытекает неизбежное сохранение больших разрывов в уровне оплаты труда на разных предприятиях, что не помешает продолжать традиции уравнительного внутрикластерного распределения. Впрочем, детальный прогноз основных характеристик будущей российской экономической системы невозможен, так как они сформируются в ходе противоречивого процесса взаимодействия национальной системы управления с требованиями мирового научно-технического и социального прогресса. Как пойдет это взаимодействие, какие формы оно примет — время покажет.

---

[634] Медовников Д , Савеленок Е Указ. соч С 32

[635] Краснова В «Спорить с национальным колоритом в бизнесе все равно, что спорить с природой»: беседа с М. Делягиным и С Пятенко // Эксперт, 1995 —№10 —С 35

[636] Кугушев С. Уолл-стрит на службе у российского хай-тека // Эксперт, 2000 - № 1-2 - С 78

[637] Грачев М , Филонович С. Указ соч С 26.

Список цитируемой литературы

1. Бердяев Н. А. Истоки и смысл русского коммунизма. М.: Наука, 1990. - 220 с.
2. Бескровный Л. Г. Русская армия и флот в XVIII веке. М.: Воениздат, 1958. -645 с.
3. Борисов Н. С. Русская церковь в политической борьбе XIV-XV веков. М.: Изд-во МГУ, 1986. - 207 с.
4. Брежнев Л. И. Возрождение. Л.: Лениздат, 1981. — 151 с. Бродель Ф. Структуры повседневности: возможное и невозможное. М.: Прогресс, 1986. - 622 с.
5. Бурышкин П. А. Москва купеческая: Мемуары. М.: Высшая школа, 1991.-350 с.
6. Бунич П. Г. Главное — заинтересовать (о трудовом стимулировании). М.: Экономика, 1986. - 247 с.
7. Бушков А. Россия, которой не было: загадки, версии, гипотезы. М.: Олма-Пресс, 1997. - 608 с.
8. Были индустриальные: Очерки и воспоминания. М.: Политиздат, 1973.- 415 с.
9. Валовой Д. В. Экономика абсурдов и парадоксов. Очерки-размышление. М.: Политиздат, 1991. —431 с.
10. Виппер Р. Ю. Иван Грозный. М.-Л.: Изд-во Акад. наук СССР, 1944. — 158 с.
11. Воробей К. А. Один — за всех, все — за одного. Из истории первой ударной бригады. Лениздат, 1961. — 152 с. Воронцов В. П. К истории общины в России. М., 1902. Выстояли и победили. Документы и материалы. М.: Московский рабочий, 1966.-400 с.
12. Гершберг С. Р. Стаханов и стахановцы. М.: Политиздат, 1985 — 207 с. Гиляровский В. Москва и москвичи. М.: Художественная литература, 1981.-383 с.
13. Гинзбург Е. С. Крутой маршрут: Хроника культа личности. М.: Советский писатель, 1990. — 601 с.
14. Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации на 1992 год. Утверждена Постановлением Верховного Совета РФ от 11 июня 1992 г. №2980-1. Григоров Г., Шкотов С. Старый и новый быт. Л., 1927.
15. Громыко М. М. Мир русской деревни. М.: Молодая гвардия, 1991. -446 с.
16. Гумилев Л. Н. Конец и вновь начало. М.: Айрис-пресс, 2000. — 541 с. Девятая партийная конференция РКП(б). Протоколы. М., 1972. Дельбрюк Ганс. История военного искусства в рамках политической истории. М.: Государственное издательство Наркомата Обороны СССР, 1938. - Т. 1. - 514 с.
17. Демидова Н. Ф. Служилая бюрократия в России XVII века и ее роль в формировании абсолютизма. М.: Наука, 1987. — 225 с. Достоевский Ф. М. Собр. соч.: В 20 т. Т. 19. М.: Терра, 1999. - 348 с. Дубровин Н. Ф. Эшелон за эшелоном. М., 1966. Дюмезиль Ж. Верховные боги индоевропейцев. М.: Наука, 1986.-234 с. Евангелие от Матфея.
18. Евенко А. Государство и управление в США. М.: Наука, 1983. — 349 с. Елеонская А. С.

Русская публицистика второй половины 18 века. М.: Наука, 1978.-271 с.
19. Епанчин Н. При дворе трех императоров. Воспоминания. М.: Полиграфресурсы, 1996. — 576 с.
20. Ерофеев В. Москва—Петушки и пр. М.: Прометей, МГПИ им. В. И. Ленина, 1990. - 130 с.
21. Ерошкин Н. П. История государственных учреждений. М.: Высшая школа, 1983.-352 с.
22. Зайончковский П. А Российское самодержавие в конце XIX столетия (Политическая рекция 80-х — начала 90-х гг.). М.: Мысль, 1970. —444 с. Залкинд А. Б. Революция и молодежь. М., 1926. — 128 с. Заозерская Е. И. У истоков крупного производства в русской промышленности XVI-XVIII вв. М.: Наука, 1970. - 476 с. Запорожская область в годы Великой Отечественной войны. Запорожье, 1959.
23. Зимин А. Реформы Ивана Грозного. Очерки социально-экономической и политической истории России середины XVI века. М.: Соцэкгиз, 1960.-511с.
24. Иванов Е. П. Меткое московское слово. М.: Московский рабочий, 1986.-320 с.
25. Игнатович И. И. Помещичьи крестьяне накануне освобождения. М., 1910.-310 с.
26. История Великой Отечественной войны Советского Союза. 1941-1945.: В б т. Т. 2. М.: Воениздат, 1961. - 681 с.
27. История Европы: В 8 т. Т. 3. От Средневековья к Новому времени. М.: Наука, 1993. -656 с.
28. История первобытного общества. Общие вопросы, проблемы антропосоциогенеза / Под ред. Бромлея Ю. В., Першица А. И., Семенова Ю. И. М.: Наука, 1983. - 430 с.
29. История социалистической экономики СССР: В 7 т. Т. 6. М.: Наука, 1980.-589 с.
30. Кабанов В. Крестьянское хозяйство в условиях военного коммунизма. М.: Наука, 1988. - 302 с.
31. Каргалов В. В. Внешнеполитические факторы развития феодальной Руси. Феодальная Русь и кочевники. М.: Высшая школа, 1967. Карнович Е. П. Родовые прозвания в России. М.: БИМПА, 1991. — 252 с. Ключевский В. О. Сказания иностранцев о московском государстве. М.: Прометей, МГПИ им. В. И. Ленина, 1991. - 334 с. Ключевский В. О. Собр. соч.: В 8 т. М.: Госполитиздат, 1957. Курс русской истории. - Т. 2. - 1957. - 468 с; Т. 3. - 1957. - 426 с. Т 4. -1957.-426 с.
32. Кобрин В. Б. Власть и собственность в средневековой Руси XV-XVII вв. М.: Мысль, 1985. - 297 с.
33. Коллонтай А. М. Проституция и меры борьбы с ней. М., 1921. Коммунистическая партия и организация работниц. М., 1919. Корф С. А. Дворянство и его сословное управление за столетие. 1762-1855. СПб., 1906.
34. Котляр Н., Серебряков Л. Комсомольская хозрасчетная. М.- Л., 1932. Котошихин Г. О России в царствование Алексея Михайловича. М.: РОССПЕН, 2000. - 271 с.
35. Краевский А. Вопрос о нищенстве и организации благотворительности в Москве. М., 1889.
36. Куйбышевская область в годы Великой Отечественной войны. Куйбышев, 1966.
37. Куманев Г. А. На службе фронта и тыла. Железнодорожный транспорт СССР накануне и в годы Великой Отечественной войны. М.: Наука, 1976.-455 с.
38. Курлов П. Г. Конец русского царизма. Воспоминания бывшего командира корпуса жандармов. М.- Пг: Госиздат, 1923. — 255 с. Ле Гофф Жак. Цивилизация средневекового Запада.

М.: Издательская группа Прогресс. Прогресс-Академия, 1992. — 372 с. Лебедев Г. С. Эпоха викингов в Северной Европе. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.-286 с.
39. Ленин В. И. Поли. собр. соч. М.: Политиздат. — Т. 41. —1974. —695 с. Ленин В. И. Поли. собр. соч. М.: Политиздат. —Т. 44. —1974. —425 с. Линев Д. А. Причины русского нищенства и необходимые против них меры. СПб., 1891.
40. Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство эвакуацией в первый период Великой Отечественной войны 1941-42 гг. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.-285 с.
41. Лихоманов М. И. Организаторская работа партии в промышленности в первый период Великой Отечественной войны. Л.: Изд-во ЛГУ, 1969. - 222 с.
42. Лященко П. И. История народного хозяйства СССР: В 3 т. М.: Госполитиздат. - Т. 2. - 1956. - 728 с.
43. Маковский Д. П. Развитие товарно-денежных отношений в сельском хозяйстве русского государства в XVI веке. Смоленск, 1960. Мальков П. Д. Записки коменданта Кремля. М.: Молодая гвардия, 1967.-264 с.
44. Манфред А. 3. Образование русско-французского союза. М.: Наука, 1975.-375 с.
45. Марийская АССР в годы Великой Отечественной войны. Сб. документов и материалов. Йошкар-Ола, 1967.
46. Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч.: В 30 т. М.: Госполитиздат. —Т. 22. — 1962.-804 с.
47. Наумова А. Г. Пермская партийная организация в годы Великой Отечественной войны. 1941-1945. Пермь, 1960. Нестеров Ф. Ф. Связь времен. Опыт исторической публицистики. М.: Молодая гвардия, 1984. — 239 с. Николаев А. Бригада на хозрасчете. М., 1931.
48. Никольский Н. М. История русской церкви. М.: Политиздат, 1983. —448 с. Никольский С. А. Власть и земля. Хроника утверждения бюрократии в деревне после Октября. М.: Агропромиздат, 1990. — 237 с. Новомбергский Н. Слово и дело Государевы. М., 1911. Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР. М.: Политиздат, 1979. - 64 с.
49. Окумура Хироси. Корпоративный капитализм в Японии. М.: Мысль, 1986.- 252 с.
50. Островский А. Н. Поли. собр. соч.: В 16 т. Т 5. М.: Художественная литература, 1950. — 261 с.
51. Памятники литературы Древней Руси. Середина XVI. М.: Художественная литература, 1985. — 625 с.
52. Паршев А. П. Почему Россия не Америка. Книга для тех, кто остается здесь. М.: Форум, 1999. - 136 с.
53. Петр Великий. Воспоминания, дневниковые записи. М.: Наука, 1993.-447 с.
54. Плотниекс А. А. Петр Стучка и истоки советской правовой мысли. Рига, 1970.- 295 с.
55. Поньон Э. Повседневная жизнь Европы в 1000 году. М.: Молодая гвардия, 1999.-382 с.
56. Посошков И. Г. Книга о скудости и богатстве и другие сочинения. М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1951. - 410 с.
57. Пригожин А. И. Организации: системы и люди. М.: Политиздат, 1983.-176 с.

58. Прохоров А. П., Диунова Е. В. Верхневолжскшина: инструкция по выживанию. Ярославль: Изд-во «Александр Рутман», 1999. — 192 с. Региональная программа поддержки малого предпринимательства и механизм ее реализации. Ярославль: Центр региональных исследований и информации, 1992. — 162 с.
59. Рикман Ю. Дворянское законодательство Российской империи. М., 1992. - 136 с.
60. Романович-Славатинский А. Дворянство в России от начала XVIII века до отмены крепостного права. СПб., 1870. — 564 с. Российское законодательство X-XX веков: В 9 т. Т. 3. Акты Земских соборов. М.: Юридическая литература, 1985. — 512 с. Русская военная история в занимательных и поучительных примерах. М.: Книжная палата, 1996. —416 с.
61. Рыбаков Б. А. Киевская Русь и русские княжества ХП-ХШ вв. М.: Наука, 1993.- 592 с.
62. Рыбкин М. Деревенское нищенство. СПб., 1895. Свирский А. Погибшие люди. — Т. 3. Мир нищих и пропойц. СПб., 1898. Свод правительственных мероприятий, а также ныне действующих узаконений о нищенстве (1881-1893). СПб., Б. г. Скрынников Р. Г. Иван Грозный. М.: Наука, 1975. — 247 с. Соловьев С. М. Чтения и рассказы по истории России. М.: Правда, 1989.-765 с.
63. Солоневич И. Л. Белая Империя. М.: Москва, 1997. — 368 с. Сорокин П. О русской нации. Россия и Америка. Теория национального вопроса. М., 1994.
64. Сословия и государственная власть в России XV — середина XIX вв. М., 1994.
65. Социалистическое соревнование в СССР. 1918-1964. Документы и материалы профсоюзов. М.: Профиздат, 1965. —495 с. Справочник районного прокурора / Под ред. Бочкова В. М. М.: Юридическое издательство НКЮ СССР, 1942. - 736 с. Стаханов А. Г. Жизнь шахтерская. Киев: Профиздат Украины, 1986. — 200 с. Тартаковский М. Историософия. Мировая история как эксперимент и загадка. М.: Прометей, 1993. — 336 с.
66. Тимошина Т. Н. Экономическая жизнь России. М.: ФИЛИНЪ: Юстицинформ, 1999. —431 с.
67. Толстой Л. Н. Собр. соч.: В 22 т. Т. 17. М.: Художественная литература, 1984.-911 с.
68. Томская партийная организация в годы Великой Отечественной войны. 1941-45. Томск, 1962.
69. Традиции крестьянского землепользования в Поморье и Западной Сибири в XVII-XVIII вв. М., 1984.
70. Традиционные нормы поведения и формы общения русских крестьян в XIX веке. М., 1986.
71. Троицкий Е. С. Русский народ в поисках правды и организованности. М., 1996. - 462 с.
72. Троицкий С. М. Русский абсолютизм и дворянство в XVIII веке. М.: Наука, 1974.-396 с.
73. Тюленев И. В. Через три войны. М.: Воениздат, 1960. — 237 с. Тютчев Ф. И. Собр. соч.: В 2 т. Т. 2. М.: Художественная литература, 1984.-447 с.
74. Успенский Б. А. Избранные труды: В 3 т. Т. 1. М.: Языки русской культуры, 1996. — 605 с.
75. Феннел Дж. Кризис средневековой Руси. М.: Прогресс, 1989. — 292 с. Флетчер Дж. О государстве русском. СПб., 1906. — 185 с. Харчев А. Г. Брак и семья в СССР. М.: Мысль, 1990. - 367 с. Хозрасчет на предприятии. М.-Л., 1931.
76. Хромов П. А. Очерки экономики докапиталистической России. М.: Наука, 1988.-312 с.
77. Черепнин Л. В. Образование русского централизованного государства в XIV-XV веках.

Очерки социально-экономической и политической истории Руси. М.: Соцэкгиз, 1960. — 899 с. Шепелев Л. Е. Чиновный мир России: XVIII — начало XX вв. СПб.: Искусство СПб., 1999.-479 с.
78. Штаден Г. О Москве Ивана Грозного. Записки немца-опричника. - Л., 1924.
79. Эйдельман Н. Я. «Революция сверху» в России. М.: Книга, 1989. —171 с.
80. Эпоха Николая I / Под ред. М. Ф. Гершензона. М.: Образование, - 1910.-190 с.
81. Яблочков М. История дворянского сословия в России. СПб.,1876.-680 с.

Периодические издания

1. Абаринов В. Кампания // Эксперт, 2000. - № 36. - С. 58-64. Аганесян Т., Чернаков А. Акулы академического бизнеса // Эксперт, 2000. - № 16. - С. 31-25.
2. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Фундамент российского мисменеджмента // ЭКО, 2000. - № 1. - С. 35-48.
3. Алексашенко С, Гавриленков Е., Дворкович А., Ясин Е. Реализация либеральной стратегии при существующих ограничениях // Вопросы экономики, 2000. - № 7. - С. 4-20.
4. Ананьев А., Быстрое Г., Стародубцев В. Село устало от команд // Правда, 1988, 13 марта.
5. Андреев И. Похвальная ода чиновничеству // Профсоюзы, 1993. — №9/10.-С. 38-40.
6. Антропов И., Смирных А. Ирбитский торг: сословия гостевого города // Родина, 1994. - № 10. - С. 27-33.
7. Архангельская Н. Вертикальная Россия // Эксперт, 2000. — № 19. — С. 53-56.
8. Архангельская Н. Думские толкачи // Эксперт, 2000. — № 15. — С. 45-49.
9. Архангельская Н. Оборона безопасности // Эксперт, 2000. — № 44. - С. 43-49.
10. Афанасьев М. Боярские кондиции // Эксперт, 2000. — № 17. — С. 56-59.
11. Байбаков Н. К. Сталин дал приказ... // Труд, 1996, 23 февраля. Баймухаметов С. «Мы за ценой не постоим» // Литературная газета, 1988, № 27, 6 июля.
12. Баранов А. Социально-экономические проблемы депопуляции и старения населения // Вопросы экономики, 2000. — № 7. — С. 111-120. Бармин-Постников А. Царство отката // Эксперт, 2000. — № 22. - С. 46.
13. Барсукова С. Ю. Предприниматели разных «призывов»: проблемы входа на рынок // ЭКО, 1999. - № 12. - С. 79-89. Безотосный В. Дуванный дух // Родина, 1999. — № 3. — С. 50-53. Белоброва О. А. Посольство константинопольского патриарха Филофея к Сергию Радонежскому // Сообщения Загорского историко-художественного музея-заповедника, 1958. Загорск. Вып. 2. С. 14-18.
14. Вельская Г., Зеленко Г. «Цветок шиповника — наш город»: интервью с Г. В. Алферовой // Знание - сила, 1981. - № 3. - С. 26-29. Бережная О. Двадцать пять живых девелоперов // Эксперт, 2000.-№41.-С. 38-44.
15. Березкин Ю. Почему «отстали» цивилизации Древней Америки? // Знание - сила, 1984. - № 6. - С. 40-43. Берзин Э. Сивка-Бурка, вещая Каурка, или Древняя Европа в зеркале мифов и сказок // Знание — сила, 1986. — № 11. — С. 42-48. Бим А. Управление экономикой: рычаги перестройки

// Правда, 1987, 10 апреля.
16. Бирюлин С. Экстремизм для масс // Эксперт, 2000. — № 15. — С. 64-65.
17. Блаженкова О., Гурова Т. Класс// Эксперт, 2000.— №34.— С. 21-28.
18. Богомолова Т. Мобильность населения России по доходам // ЭКО, 1999.-№10.-С. 81-95.
19. Богословский Е. С. Государственное регулирование социальной структуры Древнего Египта // Вестник Древней истории, 1981. — №1.-С. 18-34.
20. Бондарев В. Сталин и Ленин // Родина, 1995. — № 1. — С. 44-49. Борисов В. А. Социальная политика // ЭКО, 1999.— №11.— С.113-125.
21. Борисов В. А. Социальное партнерство: опять российская специфика // ЭКО, 1999. - № 12. - С. 89-97. Борьба империй // Родина, 1995. - № 3-4. - С. 27-38. Быков К. В. Отзывы читателей // Эксперт, 2000. - № 14. - С. 73. Быков П. Рабочая сила реформ // Эксперт, 2000. — № 30. — С. 15. Валовой Д. Экономика в человеческом измерении // Правда, 1988, 19 января.
22. Валуев П. Дневники // Русская старина, 1891. - № 5. - С. 20-36. Вальтух К., Лавровский Б. Л. Производственный аппарат страны: использование и реконструкция // ЭКО, 1986. — № 2. — С. 17-32.
23. Васильев А. Ф. Деятельность партийных организаций Южного Урала по размещению эвакуированных предприятий // Вопросы истории, 1961. - № 6. - С. 62-70.
24. Васильева О. Русская православная церковь и Советская власть в 1917-1927 гг. // Вопросы истории, 1993. - № 8. - С. 40-55. Велицын А. Иностранная колонизация в России // Русский вестник, 1989. - № 3. - С. 98-130.
25. Волков А., Привалов А. Ворующие по закону // Эксперт, 2000. — № 7. - С. 23-29.
26. Волков С. Поклонники единства // Эксперт, 2001. — № 1-2. —С. 14. Володихин Д. Ты не прав, XVI век? // Родина, 1996. — № 12. — С. 42-46.
27. Вудалл Пэм. Распутывая хитросплетения электронной экономики // Эксперт, 2000. - № 40. - С. 71-73.
28. Галиев А. Тест на адекватность // Эксперт, 2001. — № 1-2. — С. 56. Галиев А., Привалов А. Идеологическая недостаточность // Эксперт, 2000. - № 19. - С. 49 - 51.
29. Танеев Р. О чем мечтает агитпроп // Правда, 1988, 13 августа. Герасимов Н., Демидов А. Испытание должностью // Правда, 1987, 10 августа.
30. Герчиков В. И. Восприятие западных управленческих инноваций российским бизнесом // ЭКО, 1999. - № 10. - С. 115-130. Гимпельсон Е. Советские управленцы: формирование политического и нравственного облика. 1917-1929 // Вестник российского гуманитарного научного фонда, 1997. — № 3. — С. 97-103. Глебова А. Чистая вода от Хельмута Шмидта // Эксперт, 2000. — № 28. - С. 58-59.
31. Гнатовская Д. Ю. Бытовые коммуны рабочей и студенческой молодежи во второй половине 20-х — начале 30-х гг. // Вестник МГУ. Серия 8. История, 1998. - № 1. - С. 42-59.
32. Голицын Ю. Частные инвесторы дореволюционной России // Эксперт, 2000. - № 14. - С. 33.
33. Гордон Л., Клопов Э. Тридцатые-сороковые // Знание— сила, 1988.- № 3.- С. 1-7.
34. Горемыкина В. И. Об общине и индустриальном хозяйстве в Древней Руси // История СССР, 1973. - № 5. - С. 134-142. Горичева А. Экономические проблемы и национальное

самосознание // Вопросы экономики, 1993. — № 8. — С. 44-54. Горленко В. Словарь бюрократа // Правда, 1988, 29 апреля.

35. Горский А. Государство или конгломерат конунгов? Русь в первой половине X века // Вопросы истории, 1999. — № 8. — С. 43-53. Грачев М., Филонович С. Пятипроцентный элемент // Эксперт, 2000. - № 25. - С. 24-26.

36. Григорьев Л. К новому этапу трансформации // Вопросы экономики, 2000. - № 4. - С. 4-20.

37. Гурова Т. Магазин на ровной части суши // Эксперт, 2000. — №47. -С. 33-39.

38. Гурова Т., Медовников Д., Новиков А., Рогачков Д. Новости национального потребления // Эксперт, 2000. — № 5. — С. 17-22. Гурова Т., Фадеев В. Стратегия роста // Эксперт, 2000. — № 1-2. — С. 7-9.

39. Дандамаев М. А. Имперская идеология и частная жизнь в Ахеменидской державе // Вестник Древней истории, 1998. — № 1. — С. 48-56.

40. Дерлугьян Г. Государство и глобализация // Эксперт, 2000. — № 48. - С. 82-84.

41. Дискин И. Хозяйственная система России: проблемы институционального генезиса // Общественные науки и современность, 1998.-№4.-С. 5-18.

42. Дмитрий Л. «Эксперт on-line» // Эксперт, 1999. — № 45. — С. 91. Добряцов Н. Л. К началу следующего века — с надеждой // ЭКО, 1999.-№8.-С. 3-16.

43. Доклад Всемирного банка // Вопросы экономики, 2000. — № 3. — С. 4-45.

44. Дранкина Е. «Ну, здравствуй, это я» // Эксперт, 2000. — № 17. — С. 34-35.

45. Дубровин Н. После Отечественной войны // Русская старина, 1903.-№ 11. -С. 220-226.

46. Дьяконов И. М. Пути и судьбы // Знание — сила, 1988. — № 9. — С. 24-30.

47. Ежегодник советской юстиции, 1922, № 1.

48. Есть ли логика в отечественной истории? // Знание — сила, 1990. — №11.-С. 19-27.

49. Жемайтис С. Хорошо забытое новое // Знание — сила, 1986. — №4.-С. 33-35.

50. Жирнов Е. Как воровали при Сталине // Труд, 1999, 25 мая. Загородняя Е. Третья недовласть // Эксперт, 2001.— № 1-2.— С.39-44.

51. Зарплата: вечный камень преткновения или реальный экономический стимул // Человек и труд, 1999. — № 4. — С. 54-66. Зеленин И. Е. Осуществление политики ликвидации кулачества как класса // История СССР, 1990. - № 6. - С. 31-50. Земцов Б. Ментальность масс в канун «великих потрясений» // Свободная мысль, 1997. - № 11. - С. 80-94.

52. Зольникова Н. Д. Абсолютизм и присяга духовенства в 30-50-х гг. XVIII века // Известия Сибирского отделения АН СССР, 1977. — Серия общественных наук. — № 6. — Вып. 2. — С. 120-125. Зубкова Е. Ю. Мир мнений советского человека. 1945-1948 // Отечественная история, 1998. - № 3. - С. 25-40; № 4. - С. 99-109. Иванов-Смоленский А. «Во спасение»: интервью с С. Я. Сергиным // Знание - сила, 1989. - № 10. - С. 1-5. Ивантер А., Маковская Е. Слон в посудной лавке // Эксперт, 2000. - № 44. - С. 16-18.

53. Ивантер А., Никифоров О. Большие неформалы // Эксперт, 2000.-№40.-С. 10.

54. Илларионов А. Как заработать 100 триллионов долларов // Эксперт, 2000. - № 8. - С. 15-18.

55. Илларионов А. Как Россия потеряла XX столетие // Вопросы экономики, 2000. - № 1. - С. 4-26.

56. Камаев В. Самая актуальная проблема // Экономическая газета, 1988.-№7.-С. 18.
57. Капелюшников Р. Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности // Вопросы экономики, 2000. — №1. -С. 99-119.
58. Карпец В. И. Верховная власть // Советское государство и право, 1985.-№9.-С. 108-115.
59. Касьяненко Ж. «Идет охота на „волков"»: интервью с В. Семичастным // Советская Россия, 1996, 30 марта.
60. Кашпур А. «Мамаха» с поленом. Из истории нищенского промысла // Родина, 1996. - № 4. - С. 43-47.
61. Кирьян П. Платежный ребус // Эксперт, 2000. - № 12. - С. 12-13. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики, 2000. — № 5. —С. 62-74. Кобищанов Ю. Полюдье // Знание— сила, 1985.— №11.— С.43-44.
62. Ковалев С, Латов Ю. «Аграрный вопрос» в России на рубеже XIX-XX вв. // Вопросы экономики, 2000. - № 4. - С. 102-118.
63. Кокошин А. У России своя траектория развития в современном мире // Человек и труд, 2000. - № 2. - С. 19-24. Кокшаров А. Черная дыра // Эксперт, 2000. - № 12. - С. 27-30. Колесников А. Убийца олигархов // Эксперт, 1999.— №47.— С. 33-38.
64. Костырченко Г. Поцелуй Иуды // Родина, 1992. — № 1. — С. 88-90. Краснова В. Второе пришествие Мичурина, или Ветхий и Новый завет российского бизнеса // Эксперт, 1995. — № 10. — С. 24-36. Краснова В. «Спорить с национальным колоритом в бизнесе все равно, что спорить с природой»: беседа с М. Делягиным и С. Пятенко // Эксперт, 1995. - № 10. - С. 31-36.
65. Краснова В. «Прививка элементов западной культуры не избавит российский менеджмент от его родимых пятен»: беседа с А. Наумовым // Эксперт, 1995. - № 10. - С. 26-31.
66. Краснова В., Матвеева А. Бизнес от бизнеса недалеко падает // Эксперт, 2000. - № 1-2. - С. 42-46.
67. Краснова В., Матвеева А., Смородина Т. Между гармонией и деспотией // Эксперт, 2000. - № 25. - С. 19-26.
68. Криворотое В. Вехи, взлеты и падения особого пути России // Знание - сила, 1990. - № 9. - С. 28-35.
69. Крюкова Е. Наука побеждать от Hilti // Компания, 1998. — № 30. — С. 48-49.
70. Кугушев С. Уолл-стрит на службе у российского хай-тека // Эксперт, 2000. - № 1-2. - С. 76-80.
71. Кудров В. Н. Советская модель экономики: тяжелое наследство // Общественные науки и современность, 1999. — № 3. — С. 100-114. Кузнецова Р. Крутые повороты: из воспоминаний адмирала Н. Кузнецова // Правда, 1988, 29 июля.
72. Кузьминов Я., Гурков И., Лушников О., Авраамова Е. Руководители предприятий о перспективах управленческого образования // ЭКО, 1999. - № 12. - С. 50-66.
73. Кутузов Б. П. Политическая подоплека церковной реформы // Россия XXI, 1996. - № 7-8. - С. 153-172.
74. Лавровский И. Русский размер менеджмента, или Рецепты издалека // Эксперт, 2000. - № 25. - С. 20-21.

75. Ларичев Е. Безвременно пришедшие // Эксперт, 2000. — № 28. —С. 54. Лебедев Г. Русь. X век // Знание - сила, 1988. - № 7. - С. 35-42. Лебедев Г. Тысячу лет спустя, или Опережающие прорывы и их цена // Знание - сила, 1989. - № 5. - С. 50-57.
76. Лебедев Ю. Исторические судьбы крестьянской общины // Волга, 1990.-№4.-С. 141-158.
77. Левиков А. Пресс-конференция не для печати // Литературная газета, 1987, № 51, 16 декабря.
78. Лексин Ю. Клятва бюрократа // Знание — сила, 1989. — № 10. — С. 76-81.
79. Лиухто К. Влияние размера, возраста и отраслевой принадлежности предприятия на его эффективность // Вопросы экономики, 2000.- № 1.- С. 120-136.
80. Лихачев Д. С. Русь перед Куликовской битвой // Знание — сила, 1980.-№8.-С. 15-17.
81. Лобанова-Ростовцева Н. Царское «белье» для комиссаров // Родина, 1995. - № 1. - С. 64-75.
82. Лопухин В. Почему мы бедны? // Эксперт, 2000. — № 1-2. — С. 37-41.
83. Майер Р. О чудесах и чудовищах. Стахановское движение и сталинизм // Отечественная история, 1993. — № 3. — С. 56-66. Малева Т. Крутимся помаленьку // Эксперт, 2000. — № 30. — С. 16-20. Малышев В. «Пройдет десяток лет, и эти встречи не восстановишь уже в памяти». Дневник наркома тяжелого машиностроения СССР // Источник, 1997. - № 5. - С. 110-122. Матвеева А. Любовь к отеческим цехам // Эксперт, 2000. — № 26. — С. 32-35.
84. Мау В. Либерализм всерьез и надолго // Эксперт, 2000. — № 11. — С. 12-14.
85. Медведев Ж. Не гонка вооружений погубила СССР // Международная жизнь, 1998.- № 1.-С. 104-112.
86. Медведев Р. Об одном московском долгожителе // Юность, 1989. — №3.- С. 66-83.
87. Медовников Д., Савеленок Е. Архитекторы смысла // Эксперт, 2000.-№39.-С. 31-35.
88. Медовников Д. Стратегическое сырье // Эксперт, 2000. — № 16. — С. 27-31.
89. Мерль С. Экономическая система и уровень жизни в дореволюционной России и СССР: ожидание и реальность // Отечественная история, 1998. -№ 1. -С. 97-118.
90. Милов Л. В. Природно-климатический фактор и особенности российского исторического процесса // Вопросы истории, 1992. — № 4-5. - С. 37-57.
91. Михалевич В., Каныгин Ю. Пирамиды из электроники // Правда, 1987, 11 февраля.
92. Мостовщиков С. Мои встречи с государством // Эксперт, 2000. — № 1-2. - С. 88-90.
93. Мохнач В. 1 сентября 1648 года // Знание -сила, 1983. - № 12. -С. 13-15. Налоговые парадоксы // Ярославская неделя, 2000, 18 августа. Наука делать науку // Знание — сила, 1986. — № 11. — С. 1-4. Нестеренко А. Переходный период закончился. Что дальше? // Вопросы экономики, 2000. — № 6. — С. 4-17.
94. Нещадин А. Экономический рост и кадровый потенциал России // Вопросы экономики, 2000. - № 7. - С. 102-110. Никитин А. Айсберг продолжает расти // Литературная газета, 1987, №51, 16 декабря.
95. Никитин А., Шабашкевич А. Именные кресла // Правда, 1988, 22 февраля.
96. Нужен ли нам Эрмитаж? // Вестник Архива Президента РФ, 1999.-№1.- С. 104-108.
97. О мерах по дальнейшему развитию и повышению эффективности бригадной формы организации и стимулирования труда в промышленности. Постановление Совета Министров

СССР и ВЦСПС // Экономическая газета, 1983. — № 50.
98. О ценах разговор особый. «Деловой клуб „Правды"» // Правда, 1986, 22 сентября.
99. Оболенская С. В. Немцы в глазах русских XIX в. Черты общественной психологии // Вопросы истории, 1997. — № 12. — С. 102-116. Олейников Д. И., Филиппова Т. А. Мы в империи. Империя в нас. (О России: диалог историков) // Родина, 1995. - № 1. - С. 32-37. Ольман С. «Шмыни» при дворе Алексея Михайловича // Столица, 1994.-№9.-С. 28-30.
100. Орлова Г. А. Бюрократическая реальность // Общественные науки и современность, 1999. — № 6. — С. 96-106.
101. Осокина Е. Люди в годы первых пятилеток: способы и стратегии выживания // История: Приложение к газете «1 сентября», 1997. — №19. -С. 4-11.
102. Осташко Т. Н. Власть и интеллигенция: динамика взаимоотношений на рубеже 1920-30-х гг. // Гуманитарные науки в Сибири, 1998.-№2.-С. 19-24.
103. Павленко Н. И. У истоков российской бюрократии // Вопросы истории, 1989. - № 12. - С. 3-17.
104. Павлюченков С. Социальная хирургия // Родина, 1998. — № 3. — С. 74-80.
105. Панков В. На мысе столетий // Родина, 1996. - № 11. - С. 70-75. Парфенов В. За чертой привычного // Правда, 1986, 14 августа. Парфенов В. Новое о долгострое // Правда, 1988, 9 июля. Перевалов Ю., Басаргин В. Формирование структуры собственности на приватизированных промышленных предприятиях // ЭКО, 2000.- № 1.- С. 5-35.
106. Пестун И. Долги оплачены // Правда, 1988, 6 февраля. Петруханцев Н. «А самых больших кораблей нам строить трудно» // Родина, 1996. - № 7-8. - С. 14-22.
107. Петрушин А. Мальчиш останется мальчишем // Родина, 1998. — №3.-С. 11-13.
108. Пивень В. Пятипроцентный элемент // Эксперт, 2000. — № 25. — С. 65.
109. Пиголкин А. А. Поспешать не торопясь // Правда, 1988,7 сентября. Писарев Ю. И. Место служилого рыцарства в социально-политической жизни Англии в XIV веке // Средние века, 1973. — Вып. 37.-С. 82-108.
110. Подольный Р. Уроки далекой истории // Знание — сила, 1984. — № 4. - С. 45-46.
111. Полунов А. Рыцарь несвободы // Родина, 1995.— № 1. — С.102-104.
112. Померанц Г. Россия на перекрестке культур // Знание — сила, 1989.-№7.-С. 53-58.
113. Пономарев А. Что было до оттепели и кукурузы // Родина, 1994. — №10.-С. 82-90.
114. Почин С. Сто вторая задача // Правда, 1986, 7 сентября. Привалов А. Предоставленные самим себе // Эксперт, 2000.— №1-2.-С. 12-16.
115. Прусс И. Заработанная плата // Знание — сила, 1986. — № 6. — С. 6-9.
116. Прядилов В. А. А может, шабашник вечен? // ЭКО, 1988. — № 6. — С. 137-145.
117. Радаев В. Сетевой мир // Эксперт. - 2000. - № 12. - С. 34-37. Радкович М. Волостному старосте и не снилось! // Правда, 1988, 8 августа.
118. Радыгин А., Сидоров И. Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества // Вопросы экономики, 2000. — № 5. — С. 45-61.
119. Реконструкция — опыт и проблемы // Правда, 1984, 30 июня. Римов Р. Один, 400 тысяч и 40 миллионов // Знание — сила, 1983.-№6.-С. 19-20.

120. Римский С. В. Церковная реформа Александра II // Вопросы истории, 1996. - № 4. - С. 32-49.
121. Романова О. Бизнес для посвященных // Эксперт, 2000. — № 47. — С. 20-23.
122. Россиянов К. О. Сталин как редактор Лысенко // Вопросы философии, 1993. - № 2. - С. 56-69.
123. Рубакин Н. Много ли в России чиновников // Вестник Европы, 1910.-№2.
124. Рубакин Н. Наша правящая бюрократия в цифрах // Сын отечества, 1905. - № 4.
125. Рубченко М. Насмешка над бизнесом // Эксперт, 2000. — № 34. —С. 14-16. Рубченко М. Не болтай! // Эксперт, 2000. - № 37. - С. 14-16. Саатчян Г. Русское Поле // Родина, 1996. - № 2. - С. 48-49. Седов П. В. Подношения в московских приказах XVII века // Отечественная история, 1996. — № 1. — С. 139-150. Селиванов В. «Сине-кура» // Эксперт, 2000. - № 47. - С. 28-30. Сеничев Ю. Стратегическое сырье // Эксперт, 2000. — № 18. — С. 81.
126. Сироткин В. Россия: царские и советские элиты // Россия XXI, 1994.-№3.- С. 46-58.
127. Скляров С, Хорошавина Н. Государство хочет в долю // Эксперт, 2000.-№29.-С. 17-18.
128. Смирнов И. О землях суд // Знание — сила, 1986. — № 8. — С. 31-32. Смирнов С. Из света в тень // Эксперт, 2000. - № 30. - С. 8. Современное обозрение // Вестник благотворительности, 1900. — № 11.
129. Сомов В. Зачем селу свой банк? // Правда, 1987, 7 декабря. Стародубровская И. Что такое план? // Знание — сила, 1987. — № 2. - С. 1-5.
130. Титов В. Ситуация на рынке труда в регионах // Эксперт, 2000. — №30.-С. 23.
131. Троицкий Н. Друзья народа или бесы? // Родина, 1996. — № 2. — С. 66-70.
132. Трудовые схватки // Эксперт, 2000. - № 40. - С. 82-83. Указ Президиума Верховного Совета СССР от 26 июня 1940 г. «О переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную рабочую
133. неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений» // Ведомости Верховного Совета СССР, 1940. -№20.
134. Ульянова Г. Просящие Христовым именем (из истории нищенства в России) // Родина, 1993. - № 5/6. - С. 77-83. Фадеев В. Не дождетесь // Эксперт, 2000. - № 31. - С. 70. Фадеев В. Что нам нужно от государства // Эксперт, 2001.— № 1-2. - С. 6-7.
135. Федоров Б. И. Советская община: домыслы и факты // ЭКО, 1995.-№8. -С. 168-175.
136. Филюшкин А. Защитный пояс Третьего Рима // Родина, 1998. — № 4. - С. 26-30.
137. Хавин А. Капитаны советской индустрии // Вопросы истории, 1966.-№5.-С. 3-15.
138. Ханин Г. И. Хорошее учебное пособие // ЭКО, 1999. — № 10. — С.178-184.
139. Хисамов И. Вассальная присяга // Эксперт, 2000. — № 42. — С. 55-59.
140. Хисамова 3. Щупальца президента // Эксперт, 2000. — № 44. — С. 56.
141. Хлевнюк О. В. Хозрасчетные бригады в начале 1930-х гг. // Вопросы истории, 1989. - № 12. - С. 124-133.
142. Хорос В. Разомкнутый треугольник // Знание— сила, 1990.— №1.-С. 10-17.
143. Хоскинг Дж. Великое, но рухнувшее прошлое // Родина, 1995. — № 1.-С. 38-44.
144. Хрулев А. Становление стратегического тыла в Великой Отечественной войне // Военно-исторический журнал, 1961. — № 6. — С. 62-70.

145. Шанин Т. Почему до сих пор не умер русский народ // Эксперт, 2000.-№1-2.-С. 28-31.
146. Шапошников А. А. Путешествие без подорожной // ЭКО, 1999. — №11.-С. 174-186.
147. Шварц С. М. Под флагом рационализации // Социалистический вестник, 1936. - № 6-7.
148. Шеломенцев А. Г. Второй передел собственности // ЭКО, 1999. — № 12.-С. 3-14.
149. Шеломенцев А. Г. Кадровая политика // ЭКО, 1999.— № 9.— С.93-103.
150. Шмаров А. «Не бойся, не верь, не проси» // Эксперт, 2000. — №30.- С. 68.
151. Шмаров А. Гвардейцы капитала // Эксперт, 2000.— №18.— С. 27-36.
152. Шпагина М. Простые ценности // Эксперт, 2000. — № 45 — С. 8.
153. Щедровицкий П. Бунт капиталов // Эксперт, 2000. — № 23. — С. 46-47.
154. «Шутили, не верили, не приготовлялись...» // Родина, 1995. — № 3-4. - С. 90-94.
155. Эйдельман Н. 19 февраля 1861 года // Знание— сила, 1986.— №4.-С. 29-32.
156. Экштут С. Благородное сословие в России // Социум, 1995. — №1.- С. 26-35.
157. Юрганов А. У истоков деспотизма // Знание — сила, 1989. — № 9. — С. 22-27.
158. Яковлев А. Своя бухгалтерия // Эксперт, 2000. — № 25. — С. 8.
159. Яковлев А. Черный офшор // Эксперт, 2000. — № 40. — С. 12.
160. Янов А. Происхождение автократии // Диалог, 1991. — № 10. — С. 68-80.
161. Ярославские предприниматели // НЭП, 1992. — № 7.

Литература на иностранных языках

1. Goldman Marshall I. Lost Opportunity. W.W. Norton & Company. New York - London, 1996. 308 pp.
2. Jensen M. The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control System. Journal of Finance, 1993. Vol. 48. №3.
3. Rowze A.Z. The Expansion of Elizabethean England. London, 1955.
4. Waliszewski K. Pierre le Grand. Paris, 1897.